

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему **«Розвиток експортного потенціалу підприємства в умовах
євроінтеграції»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-51

Хомич Оксана Вікторівна

Керівник доцент кафедри менеджменту к.е.н. МАНАЄНКО І. М.

Рецензент старший викладач кафедри промислового маркетингу
к.е.н., ст. в. ЦАРЬОВА Т. О.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УКРАЇНИ**
**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Хомич Оксані Вікторівні

1. Тема роботи: «Розвиток експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції»

керівник роботи к.е.н. МАНАЄНКО Ірина Миколаївна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок зовнішньоекономічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Данон Україна», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

а) теоретична частина:

- визначити економічний зміст та значення зовнішньоекономічної діяльності для підприємства;
- виявити особливості та основні підходи до розвитку експортної діяльності промислового підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити експортний потенціал та можливості активізації експортної діяльності;
- проаналізувати можливості підприємства щодо розвитку експортної діяльності.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект впровадження заходів на підприємстві в контексті розвитку експортної діяльності;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Визначення мети та завдання дослідження;
2. Загальна інформація про діяльність ТОВ «Данон Україна»;
3. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Данон Україна»;
4. Показники діяльності ТОВ «Данон Україна» 2016–2018 рр.;
5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства за 2016–2018 рр.;
6. Результати оцінювання економічного потенціалу ТОВ «Данон Україна»;
7. Проект 1. Впровадження заходів з розвитку експортної діяльності;
8. Проект 2. Додаткова пропозиція вдосконалення складу продукту для потенційного розширення експорту;
9. Економічний ефект від впровадження проекту 1;
10. Економічний ефект від впровадження проекту 2;
11. Оцінка ризиків. Висновки.

6. Орієнтовний перелік публікацій:

1. О. В. Хомич, І. М. Манаєнко РОЗВИТОК ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ FMCG РИНКУ УКРАЇНИ Актуальні проблеми економіки та управління. Зб. наукових праць молодих вчених. – К.: НТУУ «КПІ», 2019 (Подано до друку)

7. Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.10.2018р. – 01.12.2018р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства	02.12.2018р.– 01.01.2019р.	
3.	Розгляд теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності підприємства	02.01.2019р. – 01.02.2019р.	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству	02.02.2019р. – 01.03.2019р.	
5.	Оцінювання можливостей активізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Данон Україна»	02.03.2019р. – 01.04.2019р.	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	02.04.2019р. – 28.04.2019р.	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	29.04.2019р.– 17.05.2019р.	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019– 31.05.2019р.	

Студент _____ Хомич О. В.

Керівник дипломної роботи _____ МАНАСНКО І. М.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра на тему «Розвиток експортного потенціалу підприємства в умовах євроінтеграції» містить 84 сторінки, 36 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 46 найменувань.

Мета дослідження: дослідження теоретичних, методичних засад та розробка практичних кроків вдосконалення експортної діяльності FMCG підприємства.

Об'єкт дослідження: зовнішньоекономічна діяльність підприємства, а саме у частині його експортного потенціалу.

Предмет дослідження: обґрунтування практичних аспектів реалізації та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах Європейської інтеграції країни.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** Теоретично-методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у питаннях ЗЕД, теорії маркетингу, менеджменту. У ході написання роботи використовувались такі методи, які базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Тому в процесі дослідження підходів щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовувалися економіко-статистичні методи аналізу, методи абстрагування а також опис, вимірювання, порівняння та спостереження. У процесі дослідження також використовувалися загально-теоретичні методи наукового пізнання: синтезу, дедукції, індукції та інші методичні прийоми. Крім того дослідження базується на застосуванні методів стратегічного аналізу та інструментів SWOT-аналіз, матриці БКГ, «квадрату потенціалу» тощо.

Результати проведеного дослідження можуть використовуватись організацією під час реалізації проектів із вдосконалення та розширення експортного портфелю та переосмислення прямо пропорційної залежності «експорт-розвиток системи господарювання».

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні шляхи удосконалення експортної діяльності, розроблення та обґрунтування заходів підвищення ефективності експортної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, розвиток експортної діяльності, FMCG.

RESUME

The graduate project to receive the level "Bachelor" on the topic "Development of the export potential of the enterprise in the conditions of European integration" contains 84 pages, 36 tables, 6 figures. The list of references has 46 titles.

The purpose is to study theoretical, methodological principles of FMCG export and to develop practical steps to improve the FMCG export in conditions of European integration.

Research object: foreign economic activity of the enterprise, namely in part of its export potential.

Research subject: substantiation of practical aspects of realization and development of foreign economic activity of the enterprise in the conditions of European integration of the country.

The following **research methods** were used to achieve the goal: The theoretical and methodological basis of the research is the development of domestic and foreign scientists in the questions of foreign economic activity, marketing theory, management. During the writing of the work, such methods, which are based on general scientific and empirical methodological techniques of economic science were used. Therefore, in the process of studying approaches to the development of foreign economic activity of enterprises, economic and statistical methods of analysis, methods of abstraction, as well as description, measurement, comparison and observation were used. In the process of research also used the general theoretical methods of scientific knowledge: synthesis, deduction, induction and other methodical techniques. In addition, the study is based on the application of strategic analysis methods and SWOT analysis tools, BCG matrix etc.

The results of the research can be used by the organization during the implementation of projects for improving and expanding the export portfolio and rethinking the directly proportional dependence of "export-development of the management system".

Possible ways to continue research can be alternative ways to improve export activities, to develop and justify measures to improve the efficiency of the company's export activities in the context of European integration.

Key words: foreign economic activity, efficiency, development of export activity, FMCG.

Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	12
1.1 Роль та значення експортної діяльності для підприємства	12
1.2 Сутність та складові експортного потенціалу підприємства	17
1.3 Особливості та умови вдосконалення експортної діяльності FMCG підприємства в умовах євроінтеграції	23
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «DANONE UKRAINE»	32
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій підприємства	32
2.2 Дослідження потенціалу експортної діяльності	45
2.3 Аналіз проблемних аспектів здійснення експортної діяльності в умовах інтеграції до ЄС	57
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	64
3.1 Пропозиції вдосконалення експортної діяльності підприємства «Danone Ukraine»	64
3.2 Економічне обґрунтування необхідності реалізації запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства	73
Висновок до розділу 3	80
ВИСНОВОК	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Проблема ефективно функціонуючої сфери зовнішньоекономічної діяльності як на окремо взятому підприємстві, так і в національній економіці в цілому є досить актуальною, оскільки така діяльність висуває жорсткі вимоги щодо якості продукції, її науково-технічного нововведення та відповідності вимогам міжнародних стандартів.

В умовах глобалізаційних процесів та переорієнтації вектору експортних потоків в Україні з ринку СНД на європейський ринковий простір, постає актуальне питання пошуку нових експортних можливостей. Враховуючи потужний агропромисловий потенціал України, виникає необхідність дослідити наскільки товари вітчизняного FMCG (Fast moving Consumer Goods) ринку, а зокрема продукти харчування, володіють експортним потенціалом та можуть бути конкурентоспроможними на зовнішніх ринках.

В сфері FMCG діють особливі вимоги. Так як вона представляє продукти харчування, товари щоденного та масового вжитку, то постає потреба в гарантуванні беззаперечної якості продукції та її безпеки для споживача щоденно. При відповідності продукції міжнародним стандартам та наявності експортного потенціалу у суб'єкта господарювання, у вітчизняних продуктів харчування з'являються шанси виходу на зовнішні ринки. та забезпечення власній продукції конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Зважаючи на це, постає потреба у вивченні особливостей та потенціалу експорту харчової продукції FMCG ринку.

Для того, щоб FMCG підприємство могло здійснювати ефективну зовнішньоекономічну діяльність, а зокрема експортну для реалізації власного потенціалу не тільки в межах національного ринку, а й в межах міжнародного, потрібно здійснити та імплементувати цілий ряд заходів та стандартів, що забезпечать продукції конкурентоспроможність на зовнішньому ринку. Така імплементація і розвиток експортної діяльності принесуть підприємству валютний прибуток, нові можливості для розвитку та імідж міжнародного

експортера, що рівноцінно сприйняття законослухняного виробника із високоякісною продукцією.

Проблемами зовнішньоекономічної діяльності, а також розвитку експортних процесів, займаються як іноземні, так і вітчизняні аналітики та науковці. Зокрема, в роботах українських науковців Далика В. П., Кулицького С. П., Мельника Т. М., Покришка Т. С., Тищука Т. А., Бойко О. В., Манаєнко І. М., Дунська А. Р., Ткаченко Т. П. проаналізовано основні чинники, які впливають на розвиток експорту, питання динаміки експортних процесів в умовах трансформації зовнішніх та внутрішніх чинників, принципи розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. В дослідженнях вищевказаних науковців консолідовано проблеми, що стримують розвиток експортної діяльності підприємств, а саме брак фінансових ресурсів, недосконалість організаційних систем, проблем із законом, складність проходження міжнародної сертифікації та аудитів, які б підтвердили якість продукції та відкрили нові експортні можливості для товарів тощо. Зважаючи на це ми вбачаємо, те що, основними перспективними напрямками вирішення даних проблем є участь України та вітчизняних підприємств у міжнародному співробітництві з високорозвиненими країнами, імплементація міжнародних принципів організації експортної діяльності на підприємстві, підвищення якості продукції та міжнародна сертифікація.

Спираючись на проблемні аспекти здійснення експортної діяльності на підприємствах, що здійснюють господарську діяльність в Україні, визначено мету роботи, яка полягає в дослідженні теоретичних, методичних засад та розробці практичних кроків вдосконалення експортної діяльності на прикладі FMCG підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання наступних завдань:

- розкрити сутність, принципи та особливості здійснення експортної діяльності на підприємствах;

- обґрунтувати особливості управління зовнішніми процесами на підприємстві в умовах євроінтеграції;
- на основі теоретичних даних визначити критерії, за якими проводиться оцінка експортного потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства «Danone Україна»;
- оцінити експортний потенціал «Danone Україна»;
- розробити проект, що сприятиме вдосконаленню експортної діяльності та розвитку експортного потенціалу підприємства;
- обчислити економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити наскільки розроблений проект вплине на розвиток експортної діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємства, а саме у частині його експортного потенціалу (на прикладі «Danone Україна»).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів реалізації та розвитку експортного потенціалу підприємства в умовах Європейської інтеграції країни.

Методи дослідження. Теоретично-методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у питаннях ЗЕД, теорії маркетингу, менеджменту. У ході написання роботи використовувались такі методи, які базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Тому в процесі дослідження підходів щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовувалися економіко-статистичні методи аналізу, методи абстрагування а також опис, вимірювання, порівняння та спостереження. У процесі дослідження також використовувалися загально-теоретичні методи наукового пізнання: синтезу, дедукції, індукції та інші методичні прийоми. Крім того дослідження базується на застосуванні методів стратегічного аналізу та інструментів SWOT-аналіз, матриці БКГ, «квадрату потенціалу» тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, інформація підприємства «Danone Україна». Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить звітну інформацію підприємства «Danone Україна».

В умовах інтеграції України в міжнародну економічну спільноту виникає потреба вдосконалення експортної структури шляхом збільшення частки готової продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств сфери FMCG, які здійснюють свою діяльність на вітчизняному ринку. Зважаючи на це, наукова новизна даного дослідження полягає в розгляді процесів молочної галузі на прикладі міжнародної молочної компанії, що здійснює ефективну господарську діяльність на українському ринку. Виходячи із результатів дослідження визначено, що впровадження заходів вдосконалення продукції на підприємствах та розширення експорту, здійснять позитивний вплив на експортні процеси FMCG ринку України. А подальші дослідження цієї сфери, направлені на процеси покращення економічної ситуації на FMCG ринку, зроблять свій вклад в розвиток галузі та розробку прикладних інструментів для впровадження міжнародних стандартів в діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Результати проведеного дослідження можуть використовуватись організацією під час реалізації проектів із вдосконалення та розширення експортного портфелю та переосмислення прямо пропорційної залежності «експорт-розвиток системи господарювання».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1 Роль та значення експортної діяльності для підприємства

Розвиток експортної діяльності підприємства в сучасних динамічних ринкових умовах є пріоритетним напрямом, оскільки саме експорт продукції та послуг дозволяє суб'єктам господарювання вийти на суттєво новий рівень функціонування, закріпити позиції на національному ринковому просторі та вийти на зовнішній, підвищити ключові показники ефективності своєї діяльності та покращити імідж. Тому в таких умовах особливого значення набуває розвиток експортної діяльності, яка відіграє стратегічну роль у вдосконаленні діяльності підприємств і стає потужним інструментом активізації конкурентних переваг суб'єктів економічної діяльності.

Всеохоплююча глобалізація та інтернаціоналізація економічних процесів – головні тенденції розвитку сьогодні, що здійснюють вплив на всі сфери та галузі життєдіяльності окремої людини та суспільства. Ці тенденції впливають та модифікують економічні системи країн, в тому числі й українську, яка дотримується вектору інтеграції в економіку Європейського Союзу зокрема та в міжнародну економіку в цілому. Саме тому зовнішньоекономічна діяльність підприємства та міжнародні зв'язки є настільки важливими для суб'єкта господарювання в сучасних умовах.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» поняття «зовнішньоекономічна діяльність» визначається як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. [1]

Господарський Кодекс України визначає зовнішньоекономічну діяльність як господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою. [2]

В наукових роботах існують різні типи трактувань поняття «зовнішньоекономічна діяльність» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

№	Автор	Трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність»
1.	Економічний словник	Одна зі сфер економічної діяльності підприємства, яка тісно взаємозв'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням з іншими країнами спільних проектів. [3]
2.	І. В. Багрова	діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами. [4]
3.	В. М. Бурмістров, К. В. Холодов	Область діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведенню експортних та імпортних операцій, а також у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності. [5]
4.	В. Ю. Горчаков	Система, що складається з чотирьох підсистем («Введення продукції на міжнародний ринок», «Збільшення збуту нової продукції», «Збереження конкурентної переваги», «Зниження обсягу продажів»), які виділено згідно з етапами життєвого циклу виробів. [6]
5.	Г. М. Дроздова	сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях. [7]
6.	Р. Дяків	Форма торговельно-економічної міжнародної діяльності держави, організацій, установ усіх форм власності, пов'язана з експортом та імпортом товарів, послуг реалізацією спільних проектів, утворенням спільних виробничих, торговельних, транспортних структур за участю міжнародного фінансового капіталу, кредитів, інвестицій. [8]
7.	А. В. Ковалевська	особлива галузь теоретичних та практичних знань, пов'язаних з організацією та технікою проведення міжнародних комерційних операцій у процесі міжнародного обміну матеріальними цінностями та послугами, яка виникає лише за умов включення іннаціонального контрагента до багатоетапного циклу процесу виробництва. [9]
8.	В. В. Покровська	сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій експортно-орієнтованих підприємств з урахуванням обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на ринку іноземного партнера. [10]

Джерело: розроблено автором на основі [3],[4], [5], [6],[7], [8], [9]

Як бачимо, зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складовою загальної операційної діяльності, водночас зовнішньоекономічна діяльність

має суттєву специфіку, яка полягає у тому, що здійснюється на міжнародному рівні, у взаємозв'язку з суб'єктами господарювання інших країн.

Визначимо основні мотиви здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання [41]:

- 1) збільшення прибутку;
- 2) зміцнення конкурентних позицій на світових товарних ринках;
- 3) залучення інжинірингових послуг для потреб виробництва, з урахуванням їх унікальності, вищої якості і нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком;
- 4) розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі;
- 5) закупка нових технологій і обладнання;
- 6) залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва;
- 7) участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперації виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки.

Очевидним є той факт, що зовнішньоекономічна діяльність є важливою умовою економічного зростання. Особливо це актуально за сучасних умов, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства.

Важливою структурною складовою зовнішньоекономічної діяльності є експортна діяльність, яка значною мірою визначає характер участі підприємства в системі міжнародної торгівлі та інших форм співробітництва.

Експортна діяльність, як один з видів зовнішньоекономічної діяльності, є беззаперечним фактором успіху у розвитку промислових підприємств. Здійснення експортних операцій стає вагомою передумовою для розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції, що дозволяє також створити сприятливе підґрунтя для зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку.

Експорт – це продаж товарів чи послуг, що були виготовлені на території країни-експортера суб'єктам країни-імпортера.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» експорт товару – це продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. Експортна орієнтація економіки сприяє посиленню конкуренції, підвищенню рівня інновацій та зростанню інвестиційної активності. [1]

Отже, в широкому розумінні експортна діяльність підприємства – це системний тривалий процес, що складається з певних етапів, до яких належить підготовка компанії до експорту, адаптація товару до вимог потенційного ринку збуту та здійснення експорту, що несе за собою певні економічні наслідки. Тобто різниця між експортом та експортною діяльністю полягає у тому, що під «експортом» розуміють лише операцію з продажу продукції та доставки іноземному суб'єкту, а «експортна діяльність» включає в себе ряд операцій з виходу підприємства на зовнішній ринок.

Для того, щоб зрозуміти суть експортної діяльності підприємства, необхідно визначити, що ж змушує підприємства виходити на зарубіжні ринки, тобто мотиви започаткування експортної діяльності промисловими підприємствами.

Важливо зазначити, що при намірах здійснювати експортну діяльність, промислове підприємство повинно бути добре підготовлене до цього процесу та мати певні конкурентні переваги. Досліджуючи експортну діяльність підприємств, виділяють такі основні передумови для впровадження експорту [43, с. 18-20]:

1. Наявність кваліфікованих кадрів. Підприємство повинно обирати персонал, що спеціалізується саме на взаємодії з зовнішніми ринками збуту. Крім того, підприємство повинно проаналізувати готовність виробничого персоналу до змін у виробничому процесі, починаючи від збільшення обсягів

виробництва до можливості швидко вносити зміни у існуючий продукт, відповідно до вимог клієнта, або впровадження нового продукту у виробництво.

2. Спроможність підприємства збільшувати обсяги виробництва, підвищувати якість та збільшувати асортимент продукції.

3. Наявність значних фінансових ресурсів. Так як експортна діяльність потребує великих фінансових витрат на всіх етапах: від кадрової політики підприємства до рекламних бюджетів, керівникам підприємства важливо оцінити можливості фінансування витрат, що пов'язані з експортом.

Підприємства, які хочуть розпочати експортну діяльність, повинні мати необхідні конкурентні переваги, такі як конкретні ресурси та інноваційні можливості, оскільки їм необхідно адаптувати свої продукти та послуги до вимог іноземних ринків.

Експортна діяльність позитивно впливає на стан функціонування підприємств-експортерів, так само, як і твердження про те, що показники діяльності підприємств-експортерів є в цілому кращими за аналогічні показники підприємств не експортерів.

У результаті здійснення експортної діяльності промислові підприємства можуть отримувати такі вигоди [44, с. 41-42]:

1. Використання надлишкових виробничих потужностей, які підприємства мають іноді у своєму розпорядженні, але які не користуються внутрішнім попитом;

2. Отримання більш високого прибутку. Завдяки відмінності конкурентного середовища на зовнішньому ринку від вітчизняного, виробник може вигідніше продавати там свою продукцію;

3. Значний обсяг зарубіжного продажу, що робить національних виробників менш залежними від внутрішніх економічних умов;

4. Зменшення витрат виробництва, що пов'язано з покриттям умовно-постійних витрат за рахунок випуску більшого обсягу продукції, підвищенням

ефективності за рахунок досвіду, отриманого при виробництві великих партій продукції.

5. Розподіл ризику. Виробник може знизити коливання попиту, організовуючи збут на закордонних ринках, оскільки цикли ділової активності країн перебувають у різних фазах, а ті самі товари знаходяться на різних етапах життєвого циклу;

6. Досвід, отриманий підприємствами від експортної діяльності може стимулювати їх досліджувати нові іноземні ринки та спонукати до використання інших форм діяльності, таких, як створення спільних підприємств, ліцензування та прямих іноземних інвестицій [45, с. 257].

Отже, експортна діяльність підприємств - це системний тривалий процес, що складається з певних етапів, до яких належить підготовка компанії до експорту, адаптація товару до вимог потенційного ринку збуту та власне здійснення експорту, що несе за собою певні економічні наслідки.

1.2 Сутність та складові експортного потенціалу підприємства

Підприємство як відкрита система є суб'єктом економічної системи, а тому формуючи і використовуючи експортний потенціал, воно взаємодіє із чинниками зовнішнього середовища. Експортний потенціал підприємства – це обсяг конкурентоздатної продукції чи послуг, що потребує зовнішній ринок та яку можуть виробити та реалізувати господарюючі суб'єкти в ринкових умовах.

Реалізація експортної діяльності лежить в межах експортного потенціалу, який полягає у спроможності сукупного виробництва певної країни в цілому виробляти необхідну кількість конкурентоспроможних товарів для зовнішнього ринку. Складовими частинами експортного потенціалу є наявні та майбутні експортні ресурси, що становлять сукупність ресурсних можливостей експорту, який включає товари, продукцію, послуги, види робіт, фінансові ресурси, призначені для продажу на зовнішніх ринках.

Сукупність експортних потенціалів підприємств складає експортний потенціал галузей, що в свою чергу складають експортний потенціал всієї країни (рис. 1.1).

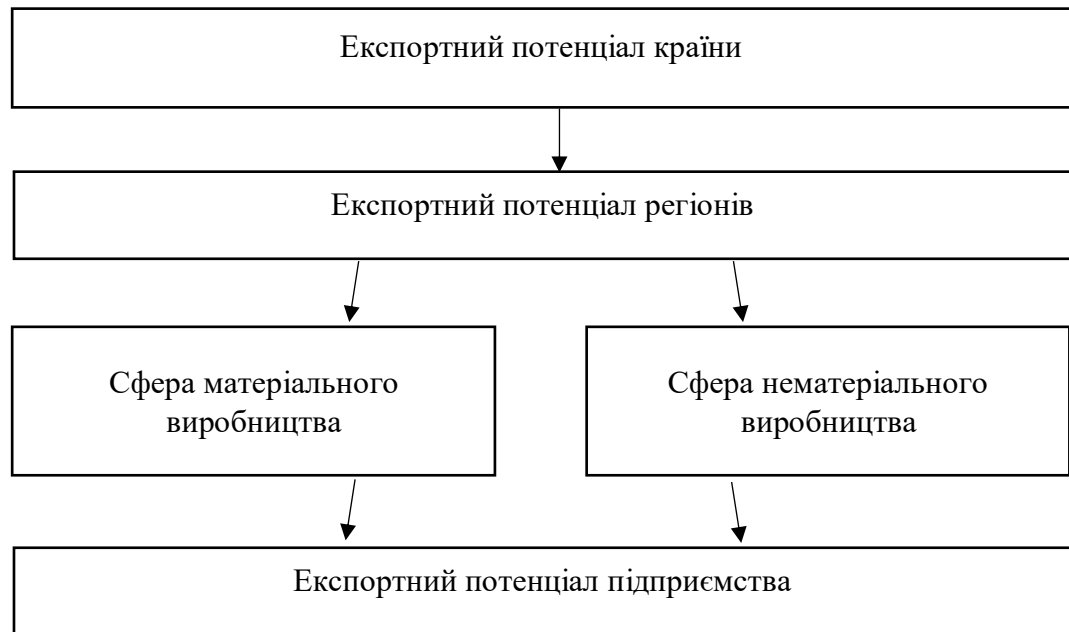


Рис. 1.1 Експортний потенціал підприємства як основа експортного потенціалу країни [42]

З точки зору різних наукових підходів, трактування поняття «експортний потенціал підприємства» має свої особливості (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Основні підходи визначення поняття «експортний потенціал»

Джерело: узагальнено автором

Ринковий підхід базується на теорії конкурентних переваг, розробленій М. Портером, відповідно до якої конкурентоспроможність компанії забезпечує її експортний потенціал в межах групи підприємств однієї галузі.

Наведемо приклад наукових джерел, які визначають поняття «експортний потенціал» з позиції ринкового підходу (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Визначення поняття «експортний потенціал» з погляду ринкового підходу

№	Автор	Трактування поняття
1.	Воробйова Н. В.	Сукупна здатність інноваційної експортоорієнтованої системи, покликаної створювати і виробляти курентоспроможну продукцію та послугина експорт, просувати їх на зовнішньому ринку, вигідно реалізовувати та забезпечувати необхідний рівень обслуговування. [11]
2.	Крушніцька Г. Б.	Здатність виявляти та постійно відтворювати свої конкурентні переваги на світовому ринку відповідно до умов середовища, що постійно змінюється. [12]
3.	Тюріна Н. М., Шелест Є. О.	Обсяг конкурентоспроможних ресурсів, які певна економічна система має або здатна створити і спроможна реалізувати на зовнішніх ринках у теперішньому та майбутньому часі (наприклад територія, земля, корисні копалини, вироблена продукція, наукові розробки, висококваліфіковані фахівці тощо). [13]

Джерело: розроблено автором на основі [11],[12], [13]

Згідно з ресурсним підходом, який є домінуючим в сучасних дослідженнях, експортний потенціал підприємства базується на ідентифікації його взаємозв'язків із поняттям «економічний потенціал підприємства» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення поняття «експортний потенціал» з погляду ресурсного підходу

№	Автор	Трактування поняття
1.	Байрак В. М.	Сукупний обсяг накопичених ресурсів країни (галузі), що можуть бути задіяні для досягнення максимально можливих обсягів задоволення попиту на зовнішніх ринках у перспективі за їх оптимального використання. [14].
2.	Бестужева С. В.	Ступінь участі регіону в системі міжнародного поділу праці визначається можливостями використання технологічних, трудових, інтелектуальних, природних та інших ресурсів регіону в структурі міжнародних коопераційних зв'язків. [15]
3.	Пирог О. В., Зацепило А. І.	Визначається можливістю використання природних, виробничих, технологічних, трудових, інвестиційних ресурсів регіону в структурі світогосподарських зв'язків. [16]

Джерело: розроблено автором на основі [14],[15], [16]

Незважаючи на частоту вживання, ресурсний підхід лише частково дозволяє розкрити сутність поняття «експортний потенціал підприємства». Тому цілком корисним та науково-доцільним вважаємо спробу науковців характеризувати економічну категорію «експортний потенціал підприємства» якісними ознаками, що віддзеркалюють не лише ресурсні можливості суб'єктів господарювання, а й потреби та інтереси зарубіжних країн та їх економічних агентів, котрі визначають, яким має бути експортний потенціал зарубіжного продуцента, щоб задовольняти їх потреби і інтереси, впливаючи таким чином на формування і розвиток як ресурсної бази, так і інших складових експортного потенціалу підприємства.

Загальним недоліком ресурсного підходу є те, що не передбачається оцінка ефективності адаптації підприємства до умов навколишнього середовища, що змінюється.

Результативний підхід базується на тлумаченні експортного потенціалу підприємства крізь призму його цільової орієнтації – як механізм або засіб досягнення певної мети, а конкретніше – максимального обсягу товарів і послуг, що можуть бути вироблені і реалізовані на світових ринках (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Визначення поняття «експортний потенціал» з погляду
результативного підходу**

№	Автор	Трактування поняття
1.	Лазарєв О. В.	Обсяги, які національна економіка може виробити та реалізувати за своїми межами. [17]
2.	Луцький І. М., Манів З. О., Манів С. З.	Визначається обсягами товарів і послуг, що можуть бути вироблені в економічній та соціальній сферах і реалізовані на світовому ринку з максимальною вигодою для країни. [18]
3.	Філіпенко А. С.	Потенційна можливість певної країни експортувати свої ресурси або вироблені продукти. [19]

Джерело: розроблено автором на основі [17], [18], [19]

Системно-структурний підхід до дослідження експортного потенціалу підприємства передбачає дослідження процесів, які відбуваються у

внутрішньому середовищі підприємства, що відображає його взаємовідносини із зовнішнім середовищем (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Визначення поняття «експортний потенціал» з погляду
системного підходу**

№	Автор	Трактування поняття
1.	Бабан Т. О.	Реальна або можлива здатність економічного суб'єкта (підприємства, галузі або підгалузі, регіону, країни) виробляти конкурентоспроможні на світових ринках товари та послуги, використовуючи при цьому як власні, так і запозичені ресурси (природні, виробничі, науково-технічні, трудові, фінансові, інформаційні тощо), та реалізувати ці товари та послуги на потенційних зовнішніх ринках, долаючи обмеження як внутрішнього, так і зовнішнього характеру та прагнучи при цьому до збільшення прибутку. [20]
2.	Зінов'єв Ф. В., Якушев О. О.	Можливість національного господарського комплексу виробляти конкурентоспроможні товари та реалізовувати їх на міжнародних ринках за умовами стійкого зростання ефективності використання природних ресурсів, розвитку науково-технічного потенціалу, валютної та фінансово-кредитної систем, а також сервісно-збутової інфраструктури підтримки експорту за одночасного забезпечення економічної безпеки країни в цілому. [21]
3.	Сейфуллаєва М. Є., Капіцин В. М.	Комплексна характеристика, що включає ряд складових: ресурсно-сировинний, промисловий, фінансовий, організаційно-технічний, маркетинговий, кадровий, соціально-культурний, інфраструктурний, інвестиційний, науковий та інноваційний потенціали. [22]

Джерело: розроблено автором на основі [20], [21], [22]

Основою експортного потенціалу є ресурсно-сировинна база і стан економіки, які забезпечують науково-технологічний, промисловий, соціальний і культурний розвиток, що дозволяє досягти стійких темпів зростання експортного виробництва і високого рівня життя населення з врахуванням ринкових умов.

Складовими експортного потенціалу підприємства є [16]:

1. потенціал внутрішніх ресурсів (функція від техніко-технологічної бази, кваліфікації кадрів, методів управління, фінансів);
2. потенціал цільового зарубіжного ринку та умов виходу на нього (торговельна політика країни, система підтримки експортного виробництва);
3. зовнішні умови (торговельний режим країни експортування).

Розвиток експортного потенціалу вимагає дотримання низки взаємопов'язаних між собою принципів [35]:

- 1) забезпечення інноваційності продукції (відповідність чинним стандартам якості);
- 2) захищеність прав інтелектуальної власності на продукцію підприємства-експортера;
- 3) необхідність проведення перманентного моніторингу зміни запитів споживачів;
- 4) побудова мережі сервісного і гарантійного обслуговування покупців;
- 5) постійність та адекватність позиціонування продукції на ринку;
- 6) передбачення шляхів захисту підприємства від зміни ринкової кон'юнктури;
- 7) забезпечення економічної ефективності та інвестиційної привабливості підприємства-експортера.

Розуміння факторів, які впливають на експортний потенціал підприємства, дозволяє класифікувати умови створення середовища формування та реалізації експортного потенціалу підприємства: економічні, політико-правові, соціально-культурні, технічні, природно-кліматичні.

Виокремлюють дві групи факторів залежно від ступеня контролю над ними: ендогенні – пов'язані з діяльністю підприємства, його зовнішньоекономічною маркетинговою стратегією, характеристиками менеджменту; екзогенні – включають характеристики політичного, географічного, природно-кліматичного середовища внутрішнього та експортного ринку (табл. 1.6).

Урахування та оцінка екзогенних факторів супроводжується значними труднощами, обумовленими не прогнозованістю змін міжнародного середовища у зв'язку з їх здатністю до непередбачуваності. Оцінка характеру та рівня впливу ендогенних факторів на експортну діяльність підприємства здійснюється структурними підрозділами підприємства відповідно до їх

функціонального призначення. Визначені фактори впливу на експортний потенціал підприємства є системоутворюючими, тобто вони формують експортний потенціал підприємства, і взаємозалежними, тобто вони об'єднані єдиною метою – забезпечити розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 1.6

**Фактори впливу на експортний потенціал суб'єкта
господарювання**

Ендогенні (внутрішні)	Екзогенні (зовнішні)
Характеристики суб'єкта господарювання: розмір, людські ресурси, науково-технічний потенціал, досвід міжнародної діяльності тощо.	Характеристика галузі та внутрішнього ринку: ринкова система господарювання, рівень цінової та нецінової конкуренції, інтенсивність технологічного розвитку.
Характеристика продукції чи послуг: унікальність, ціна, патентний захист, обслуговування.	Характеристика експортного ринку: кон'юнктура, потенціал ринку, місткість ринку, регуляторні норми.
Експортна стратегія	Нормативно-правова база, а зокрема тарифне та нетарифне регулювання.
Результати експорту: досягнення експортних цілей, обсяги експортної діяльності, додатковий прибуток, отриманий від експорту.	Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності та політико-економічні процеси в країні.

Джерело: розроблено автором на основі [46, с. 31]

Реалізація заходів за кожним фактором розвитку експортного потенціалу сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства, ефективному просуванню продукції підприємства на цільовому зовнішньому ринку. Тобто зазначені фактори впливають не лише на розвиток експортного потенціалу, а в кінцевому результаті вони здатні посилити конкурентоспроможність підприємства в цілому.

1.3 Особливості та умови вдосконалення експортної діяльності FMCG підприємства в умовах євроінтеграції

Європейська інтеграція, яка є стратегічною метою України — найкращий спосіб реалізації національних інтересів, побудови економічно розвинутої системи господарювання, зміцнення позицій у світовій системі

міжнародних відносин. Це шлях модернізації економіки, подолання технологічної відсталості, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника, вихід на світові ринки, насамперед на ринок ЄС. Як невід'ємна частина Європи, Україна орієнтується на діючу в провідних європейських країнах модель соціально-економічного розвитку.

Всеохоплююча євроінтеграція сприятиме:

- 1) зростанню продуктивності економіки та темпів технологічної модернізації під впливом конкуренції на єдиному європейському ринку;
- 2) забезпеченню вільного доступу до новітніх технологій, капіталу, інформації;
- 3) підвищенню кваліфікації робочої сили за умов їх вільного руху в межах єдиного ринку;
- 4) створенню більш сприятливого інвестиційного середовища;
- 5) істотному зростанню обсягів торгівлі на ринку ЄС;
- 6) створенню передумов для прискореного зростання взаємообміну в галузях з підвищеним рівнем науки та техноємності;
- 7) підвищенню якості регулятивних інститутів у бюджетній, банківській, фінансовій сферах та корпоративному управлінні [36].

Економічна інтеграція також надасть можливість використовувати фонди регіонального розвитку ЄС для прискорення виходу на вищий рівень економічного розвитку, властивий більш розвиненим країнам Євросоюзу.

Зважаючи на переорієнтацію векторів української експортної діяльності з ринку СНД на ринок Європейського Союзу, вітчизняним підприємствам слід покращувати свою продукцію для виходу її на ринок ЄС. А зважаючи на нестабільність умов господарювання та той факт, що українські компанії значно поступаються в розвитку CBU (Commercial Business Unit) транс-національних корпорацій, що здійснюють діяльність в Україні, то існує

висока ймовірність, що першою на ринок ЄС вийде саме продукція українських СБУ міжнародних ТНК, ніж вітчизняних підприємств.

Беручи до уваги те, що більшість транс-національних корпорацій, що присутні на українському ринку, здійснюють свою діяльність на ринку FMCG товарів, то ймовірніше за все саме ця продукція має високий експортний потенціал для України.

FMCG ринок («Fast Moving Consumer Goods» - товари повсякденного попиту) – сфера створення та реалізації товарів, які характеризуються відносно низькою вартістю, швидким продажом і високою частотою повторної покупки. До групи FMCG відносяться такі товари, як: продукти харчування, побутова хімія, товари особистої гігієни, сміттєві пакети, лампочки, косметика, цигарки та інше. Для даного ринку характерна висока конкуренція, а отже він чутливий до широкого спектру цінових та нецінових впливів.

Зважаючи на євроінтеграційні процеси в Україні та європейські стандарти в суб'єктів господарювання виникає необхідність вдосконалення та підвищення якості продукції задля забезпечення її конкурентоспроможності.

Особливі вимоги діють в сфері FMCG. Так як вона представляє продукти харчування, товари щоденного та масового вжитку, то постає потреба в гарантуванні беззаперечної якості продукції та її безпеки для споживача. При відповідності продукції європейським стандартам та наявності потенціалу (матеріальних та виробничих ресурсів), у суб'єкта господарювання з'являються шанси виходу на європейський ринок та забезпечення власній продукції конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Зважаючи на це, постає потреба у вивченні особливостей та умов вдосконалення міжнародної експортної діяльності FMCG компаній, що здійснюють свою діяльність на вітчизняному ринку.

Усі товари, які імпортуються на митну територію ЄС в обов'язковому порядку повинні відповідати усім вимогам Європейського Союзу,

спрямованим на забезпечення захисту споживачів. Ці вимоги можуть бути згруповані за такими напрямками [37]:

- 1) технічні вимоги;
- 2) екологічні вимоги;
- 3) вимоги у сфері санітарних заходів.

Крім того, до певних видів продукції на рівні ЄС встановлюються маркетингові стандарти.

Основні технічні вимоги класифікуються у секторах безпеки продукції, технічної стандартизації, упаковки та маркування продукції.

Загальні вимоги у сфері безпеки продукції визначені Директивою Європейського Парламенту та Ради 2001/95/ЄС від 3.12.2001 р. “Про загальну безпеку продукції”. Даний законодавчий акт застосовується за відсутності конкретних правил, що регулюють безпеку окремих категорій товарів або якщо конкретні правила (галузеві), є недостатніми [23].

Відповідно до положень Директиви, продукт вважається безпечним, якщо відповідає положенням безпеки, передбаченим в європейському законодавстві або, у разі відсутності таких правил, за умови відповідності національним вимогам держави-члена ЄС де він продається, або запускається у ринковий обіг. Продукт також вважається безпечним, якщо він відповідає європейському стандарту.

У свою чергу, виробник продукції та дистриб'ютор зобов'язані [37]:

- 1) поставляти на ринок продукти, які відповідають загальним вимогам безпеки;
- 2) забезпечувати споживачів необхідною інформацією щодо потенційної загрози продукту, зокрема, коли це безпосередньо не очевидно;
- 3) інформувати відповідні національні органи про факти щодо потенційної або прямої небезпеки продуктів, а також співпрацювати з цими органами у контексті реалізації заходів, вжитих для захисту споживачів.

Товари, що ввозяться на митну територію ЄС, мають відповідати санітарним і фітосанітарним вимогам ЄС щодо захисту здоров'я людей. Ці

вимоги класифікуються у секторах безпеки продуктів харчування і громадського здоров'я [38].

Продукти харчування, які імпортуються на територію ЄС мають відповідати умовам, які включають:

- 1) загальні принципи і вимоги харчового законодавства (Регламент ЄП та Ради ЄС № 178/2002);
- 2) реєстрацію імпортерами ЄС постачальників продукції з країни походження товару;
- 3) загальні правила гігієни харчових продуктів та специфічні вимоги до гігієни харчових продуктів тваринного походження;
- 4) правила щодо мікробіологічних критеріїв харчових продуктів; спеціальні правила щодо генетично-модифікованих харчових продуктів та кормів, біо-білків і нових продуктів;
- 5) маркетингові вимоги та вимоги щодо маркування, вимоги щодо вихідних матеріалів;
- 6) загальні правила щодо матеріалів, призначених для контакту з харчовими продуктами [37], [38].

Розглянемо умови та особливості на прикладі FMCG компаній молочної галузі. Основною умовою здійснення експорту молочних продуктів є відповідність їх якості стандартам та регламентам.

При ввезенні молока та молочних продуктів у країни ЄС необхідно дотримуватися правил, що гарантують їх безпечність.

Регламент (ЄС) «Про контроль забруднюючих речовин» № 315/93 встановлює процедури щодо таких речовин у харчових продуктах на території ЄС. Максимально допустимий вміст забруднювачів у молочних продуктах на ринках країн ЄС визначений у Регламенті (ЄС) №1881/2006. У Регламенті (ЄС) №396/2005 визначено граничні норми пестицидів у продуктах та створено документ «База Пестицидів ЄС» [23], [38], [39].

Експортними бар'єрами для вітчизняної продукції є встановлення вмісту фармакологічних речовин у продуктах тваринного походження у Регламенті (ЄС) №470/2009 та №37/2010 [23], [38].

Країна-експортер, включена до дозвільного списку країн з правом експорту відповідної продукції до ЄС повинна щорічно подавати план моніторингу залишків ветеринарних препаратів, забруднюючих речовин у неперероблених харчових продуктах тваринного походження згідно з Директивою 96/23/ЄС.

Контроль безпечності харчових продуктів тваринного походження, призначених для споживання, гігієнічні вимоги щодо харчових продуктів та спеціальні гігієнічні вимоги для харчових продуктів тваринного походження - Регламент (ЄС) №852/2004 та №853/2004, (ЄС) №2073/2005. [23]

Зокрема, загальні вимоги до імпорту харчових продуктів до ЄС такі:

- продукти повинні походити з зареєстрованих потужностей (Рішення (ЄС) 2011/163);
- продукти повинні супроводжуватися сертифікатом здоров'я, виданим компетентним органом країни-експортера;
- пройти перевірку кожного вантажу із цим товаром на пункті пропуску країни ЄС, де здійснюються ветеринарні перевірки.

Вимога належним чином маркувати або надавати відповідні документи про продукцію. Імпортер харчової продукції в ЄС має забезпечити наявність інформації щодо всього виробництва (Регламент (ЄС) № 178/2002) [23], [38].

Європейські замовники можуть вимагати від виробника сертифікат відповідності певному міжнародному стандарту безпечності харчових продуктів (зазначається у контракті), зокрема ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS. Ці сертифікати не є обов'язковими для ввезення на територію ЄС, проте вони є необхідною умовою для реалізації продукції на європейській території.

FSSC 22000 (Food Safety System Certification) – схема сертифікації харчової безпеки продукції, що заснована на стандарті ISO 22000 та доповнена технічними стандартами ISO / TS 22002-1, ISO / TS 22002-4 або PAS222 [24].

Схема FSSC, якою управляє Фонд сертифікації харчової безпеки, що враховує GAP-аналіз Глобальної ініціативи харчової безпеки (Global Food Safety Initiative – GFSI) [40].

FSSC 22000 – перша схема сертифікації харчової безпеки, що є сумісною з усіма стандартами ISO. Також це відмінний інструмент для управління бізнесом, який дає можливість задовольнити зростаючі споживчі вимоги, пов'язуючи харчову безпеку і бізнес-процеси. [25]

Що дає компанії сертифікація FSSC 22000:

- переваги в роботі з ритейл-мережами;
- відкриває експортні можливості на міжнародний ринок;
- реалізація продукції на ринку ЄС не можлива без наявності даної сертифікації
- крупні гравці на ринку вимагають від постачальників сертифікації.
- імідж компанії на вітчизняному та міжнародному ринках.

Якості молочних продуктів FMCG сфери приділено багато уваги в межах міжнародного законодавства. Для того, щоб FMCG товари українського виробництва відповідали стандартам якості міжнародним, необхідно вдосконалювати якісні показники продукції компаній, що здійснюють свою діяльність на території України, створювати умови для успішного проходження міжнародних аудитів та міжнародної сертифікації.

Висновки до розділу 1

Експорт – це продаж товарів чи послуг, що були виготовлені на території країни-експортера суб'єктам країни-імпортера.

Експортна діяльність підприємства – це системний тривалий процес, що складається з певних етапів, до яких належить підготовка компанії до експорту, адаптація товару до вимог потенційного ринку збуту та здійснення експорту, що несе за собою певні економічні наслідки.

Експортна діяльність відіграє стратегічну роль у вдосконаленні діяльності підприємств і стає потужним інструментом активізації конкурентних переваг суб'єктів економічної діяльності. Вона є пріоритетним напрямом розвитку в сучасних умовах всеохоплюючих глобалізаційних та інтеграційних процесів, оскільки саме експорт продукції та послуг дозволяє суб'єктам господарювання вийти на суттєво новий рівень функціонування, закріпити позиції на національному та вийти на зовнішній ринок, підвищити ключові показники ефективності своєї діяльності та покращити імідж.

Однак реалізація експортної діяльності лежить в межах експортного потенціалу, який полягає у спроможності сукупного виробництва певної країни в цілому або окремого суб'єкта господарювання зокрема виробляти необхідну кількість конкурентоспроможних товарів для зовнішнього ринку.

Експортний потенціал підприємства – це обсяг конкурентоздатної продукції чи послуг, що потребує зовнішній ринок та яку можуть виробити та реалізувати господарюючі суб'єкти в ринкових умовах.

Розвиток експортного потенціалу вимагає дотримання низки взаємопов'язаних між собою принципів - відповідності продукції чинним стандартам якості та захищеності прав інтелектуальної власності на продукцію підприємства-експортера; передбачення шляхів захисту підприємства від зміни ринкової кон'юнктури; забезпечення економічної ефективності та інвестиційної привабливості підприємства-експортера тощо.

Зважаючи на те, що українські компанії значно поступаються в розвитку СБУ транс-національних корпорацій, що здійснюють діяльність в

Україні, то існує висока ймовірність, що першою на ринок ЄС вийде саме продукція українських СБУ міжнародних ТНК, ніж вітчизняних підприємств.

Беручи до уваги те, що більшість транс-національних корпорацій, що присутні на українському ринку, здійснюють свою діяльність на ринку FMCG товарів, а також мають більший експортний потенціал, бо володіють ресурсом материнських ТНК, то ймовірніше за все саме ця продукція найближчим часом займе значну частку в структурі українського експорту.

Основними вимогами до імпорту в ЄС FMCG товарів є обов'язкова реєстрація та сертифікація виробничих потужностей, наявність сертифікатів здоров'я, виданих компетентним органом країни-експортера; проходження перевірок на пункті пропуску країни ЄС.

Для того, щоб FMCG товари українського виробництва відповідали стандартам якості міжнародним, необхідно вдосконалювати якісні показники продукції компаній, що здійснюють свою діяльність на території України, створювати умови для успішного проходження міжнародних аудитів та міжнародної сертифікації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «DANONE UKRAINE»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій підприємства

«Danone» — французька компанія, представлена в 120 країнах. Основні види продукції, що виробляється в Україні: молочні та кисломолочні продукти, вершки, сметана, молоко та йогурти. Молочна продукція виробляється на двох заводах – «Danone Дніпро» у місті Херсон та «Danone Кременез» у місті Кременчук. «Danone Дніпро» сертифікований за міжнародним стандартом FSSC 22000, що дозволяє здійснювати експорт продукції, що виробляється тут, а завод «Danone Кременез» знаходиться у процесі аудиту та сертифікації [26].

На ринку України серед потужних гравців – АТ «Молочний Альянс», «Danone Україна», «WIMM-BILL-DANN», «LOOSTDORF», «LACTALIS», «Галичина» та ін. При цьому у 2018 році доля ринку за об'ємами АТ «Молочний Альянс» становила – 18%, «Danone Україна» - 15%, «WIMM-BILL-DANN» - 12%, «LOOSTDORF» - 7%, «LACTALIS» - 6%, «Галичина» - 6%.

Ринок молочної продукції поділяється на два сегменти – Tradi (традиційні молочні продукти – молоко, сметана, кефір) та Modern (йогурти, десерти, сирки). Серед найпопулярніших Tradi брендів - «Простоквашино», «Яготинське», «Слов'яночка», «Молокія», «Біла Лінія». Серед найпопулярніших Modern брендів – «Активія», «Живинка», «Чудо», «Дольче», «Галичина». У портфелі «Danone Україна» представлені бренди обох сегментів – «Активія», «Живинка», «Даніссімо», «Растішка», «Простоквашино», «Простоквашино для малят». В Modern сегменті «Активія» - бренд №1 за об'ємами реалізації йогуртів у 2018 році. Частка бренду в сегменті – близько 20%. Крім того це бренд №1 в категорії питних йогуртів, частка його – близько 40%. Бренд «Живинка» - №2 в Modern сегменті та №1 в

категорії ложкових йогуртів. «Простоквашино» - №3 на ринку традиційних молочних продуктів.

«Danone Україна» - перша компанія, що розпочала експорт українських молочних продуктів нетривалого зберігання в ЄС (Польща), а від Латвії та Бельгії вже отримала запити. Зважаючи на те, що компанія розпочала співпрацю з європейськими партнерами, доцільно здійснити всебічний аналіз її діяльності (таблиці 2.1), щоб зрозуміти можливості та перспективи її діяльності.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз «Danone Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. СБУ міжнародної компанії. 2. Прозорість діяльності, дотримання українського законодавства – вимоги на рівні групи. 3. Компанія №2 на українському ринку молочної продукції. 4. В портфелі бренди-лідери на ринку «Активія», «Живинка», «Простоквашино», «Растішка». 5. Перша компанія, що розпочала експортну діяльність в ЄС молочних продуктів нетривалого зберігання. 6. Висока якість продукції. 7. Повний цикл виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність обсягів реалізації продукції від відносин з ритейлерами. 2. Вищі ціни в порівнянні з конкурентами. 3. Чим більша компанія – тим менш гнучкою вона є. 4. Складний та довготривалий CAPEX процес (процес інвестування в технічні ресурси, який здійснюється глобальною групою).
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Міжнародна сертифікація заводу «Danone Дніпро». 2. Підготовка міжнародної сертифікації заводу «Danone Кремез». 3. Партнерські відносини з Польщею. 4. Переговори щодо експорту з Латвією та Бельгією. 5. Грошові потоки валюти від експорту. 6. Імпорт «Alpro» та «Actimel» - розширення зовнішньоекономічного партнерства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заклатереність рекламного середовища. 2. Присутність сильних конкурентів на ринку. 3. Нестабільність економічної ситуації. 4. Зміни законодавства. 5. Обмеженість в доступі до рекламних площ у зв'язку з виборами 2019 року. 6. Третину доходу 2017 року згенерували інновації – загроза непродуктивних інновацій в подальшому.

Джерело: розроблено автором

Визначивши долю компанії на ринку та провівши аналіз можливостей і загроз, доцільно звернути увагу на портфельний аналіз компанії «Danone

Україна». Зручним інструментом для порівняння брендів у портфелі суб'єкта господарювання є матриця Бостонської консалтингової групою (БКГ).

Аналіз буде здійснюватися за такою класифікацією (рис. 2.1):

- «зірки» – лідери галузі, які швидко розвиваються;
- «дійні корови» - займають стабільне положення в галузі;
- «дикі кішки» - слабо впливають на ринок, для них характерний низький рівень споживання та «trial». Провідна позиція у конкурентів.
- «собаки» - істотно менша доля ринку ніж у конкурентів.



Рис. 2.1 Портфельний аналіз компанії «Danone Україна» за матрицею БКГ

Щоб здійснити аналіз за БКГ, використали такі бренди з портфелю компанії – «Активія», «Живинка», «Даніссімо», «Простоквашино», «Простоквашино для малят», «Смішарики», «Avengers». Бренд «Активія» займає вагому частку на ринку питних йогуртів, що супроводжується маркетинговою підтримкою та постійним запуском інновацій в лінійках. «Даніссімо» після перезапуску показує значний ріст чистих продажів з місяця в місяць. Якщо підтримувати цікавість споживача інноваціями, то споживання брендів ростиме. «Живинка» та «Простоквашино» - українські бренди. Вони забезпечують компанії потужні об'єми реалізації продукції, за рахунок високої зваженої дистрибуції, навіть незважаючи на те, що ціна «Простоквашино» вища, ніж у конкурентів. «Смішарики», «Avengers», «Простоквашино для

малят» - молоді бренди, зокрема останні два з них запустилися в 2018 році. Вони ще не встигли завоювати значну ринкову долю зважаючи на те, що ринок молочних продуктів представлений багатьма конкурентами і досить важко прорватися через клатер. Компанія постійно слідкує за рівнями своїх продажів і ті, SKU (Stock Keeping Unit), що мають низьку ротацію та обсяги продажів змінюються інноваціями.

Розглянемо результати діяльності підприємства та основні економічні показники в протязі 2016-2018 рр. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників діяльності компанії 2016-2018 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Об'єми реалізовані, т	93 904	98 828	103 564
Чисті продажі, тис. грн	2 649 116	2 940 764	3 362 566
Прибутковість, тис. грн	587 233	647 266	755 465

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Для того, щоб отримати цілісну картину діяльності підприємства, не менш важливо здійснити аналіз структури та обсягів експорту варто здійснити аналіз структури ЗЕД підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура ЗЕД компанії «Danone Ukraine», 2018 р.

Імпорт продукції		Експорт продукції	
Країна	СКЮ	Країна	СКЮ
Бельгія	Actimel Лісові ягоди 1.5% 100G	Польща	Растішка Полуниця 115 G
	Actimel Полуниця 1.5% 100G		Растішка Персик 115 G
	Actimel Мультифрукт 1.5% 100G		Activia Чорниця-злаки 290G
	Actimel Натуральний 1.5% 100G		Activia Курага-льон 290G
	Actimel Гранат 1.5% 100G	ОАЕ	Простоквашино Сметана 15%
	Actimel Полуниця 1.5% 600G		
	Actimel Лісові ягоди 1.5% 600G		
	Actimel Мультифрукт 1.5% 600G		
	Actimel Натуральний 1.5% 600G		
	Actimel Гранат 1.5% 600G		

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

До 2016 року компанія не здійснювала експортної діяльності, а за прогнозом 2019 року значення експорту майже вийде на рівень імпорту. Динаміки ЗЕД компанії наведена на рис. 2.2

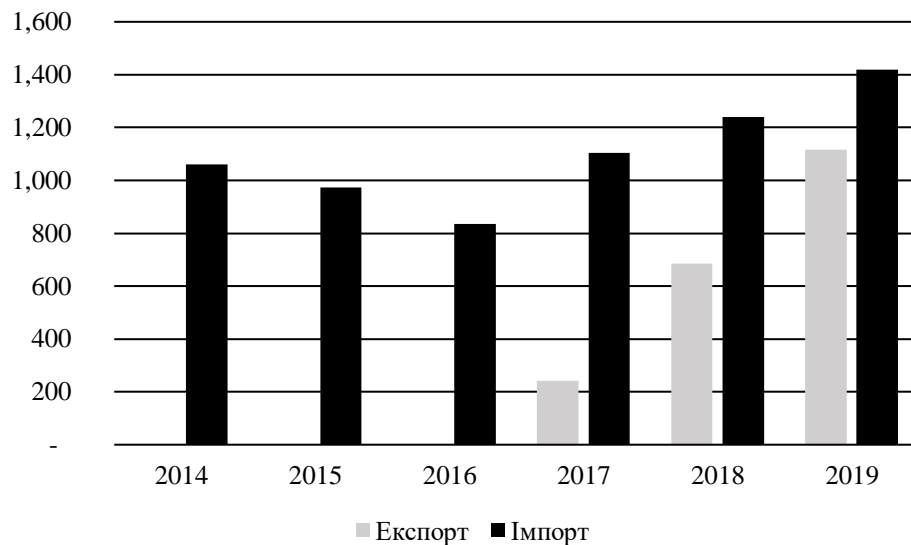


Рис. 2.2 Динаміка ЗЕД компанії 2014-2019* рр. (тис. кг)

**значення 2019 року прогнозоване*

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Розглянемо ефективність ЗЕД компанії протягом 2016-2018 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ефективність ЗЕД «Danone Ukraine», 2016-2018 р.

Показник	2016	2017	2018	Відхилення 2018/2016 рр., %
Валовий дохід від ЗЕД, тис. грн	39 342,9	46 557	78 346,17	+99%
Ефект від ЗЕД, тис. грн	7 861,6	8 932,5	17 512,8	+122%
Ефективність ЗЕД	1,19	1,192	1,22	+0,03%
Податок на прибуток, %	18%	18%	18%	-
Податок на прибуток, тис. грн	1 415,1	1 608	3 152,3	+122%
Чистий дохід, тис. грн.	6 446,5	7 324,5	14 360,5	+122%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Зважаючи на те, що з 2018 року компанія розпочала експорт продукції, то результати свідчать про позитивну динаміку зростання чистого доходу та ефекту від здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Тому варто розглянути результати експортної діяльності та обсяги реалізації експортної продукції. Результати експортної діяльності компанії наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати експортної діяльності «Danone Ukraine», 2018 р.

Показник	Поточний сценарій
Кількість SKU	4
Кількість партнерів-торгових мереж	3
Об'єми реалізації, т	684,2
Чисті продажі, тис. грн	26 739,9
Прибутковість, тис. грн	7 219,9

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Так як «Danone» представлена в 120 країнах світу, їй легше налагодити експортні процеси тому що партнерами безпосередньо можуть бути CBU в інших країнах, адже крім дотримання правил та норм Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй, Глобальної ініціативи харчової безпеки, встановлено політики на рівні Глобальної групи, дотримання яких є обов'язковим для всіх CBU (Commercial Business Unit).

Зважаючи на це «Danone Україна» здійснює свою діяльність згідно з вимогами українського законодавства, експортними вимогами ЄС, нормами сертифікації FSSC 22000 (на заводі «Danone Дніпро») та дотримуючись політик Глобальної групи.

Так як «Danone» здійснює вплив на здоров'я людей, то якість продукції та виробництва мають бути досконаними. Саме тому Група встановлює політики та цілі, на основі яких здійснює свою діяльність. Таким дороговказом на шляху розвитку всіх CBU є «Цілі Danone 2030» та соціальна політика «One planet. One health», в межах яких здійснюється розвиток бізнесу і талантів, управління якістю [26].

«Danone Україна» - дуже динамічна компанія на молочному ринку України, що виявляється в частоті реалізації продуктових інновацій. Крім того, що започатковуються проекти з ротації смаків, які погано продаються, компанія запускає продуктові інновації для розширення категорій та розвитку ніш. Виробництво радикально нових SKU вимагає іноземних інвестицій на нове технологічне обладнання.

Крім реалізації інкрементальних та Сarex інновацій, значна увага приділяється удосконаленню управління якістю, що пов'язано безпосередньо з міжнародною сертифікацією заводів компанії. При цьому значна увага таким проектам приділяється і в розрізі розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а зокрема розвитку експорту українських продуктів закордон.

Продуктові інновації та проекти з покращення якості реалізуються за системою управління проектами SDDIL, що здійснюється за такими етапами:

1. Select (генерування ідей, актуальних для ринку, припущення та ринкові дослідження щодо очікуваної якості продукту, яка б задовольнила споживача);
2. Define (відбір ідей, перевірка їх життєдіяльності в ринкових умовах);
3. Develop (прорахування найбільш життєздатної ідеї в ринкових умовах, лабораторні тести, створення драфтових зразків продукції, їх дегустація та врахування зауважень, вдосконалення та доопрацювання харчових зразків);
4. Implement (реалізація вдосконалених рецептур продуктів, індустриальні та транспортні тести, створення матеріальних зразків та прототипів);
5. Launch (запуск інновації, FMOT, SMOT, відслідковування продуктивності на полицях).

Система управління SDDIL представляє собою ефективний процес запуску продуктової інновації із конкретно встановленими термінами реалізації, фінансовими показниками, дотриманням стандартів якості.

Зважаючи на те, що в 2016 році завод компанії «Danone Україна» «Danone Дніпро» отримав право на експорт молочної продукції в країни Європейського Союзу, пройшовши сертифікацію FSSC 22000, що є одним з найбільш всеосяжних підходів до сертифікації системи управління якістю харчових продуктів, «Danone Україна» добросовісно дотримується національних вимог та стандартів виробництва молочної продукції.

2017 року центр незалежних експертиз «ТЕСТ» провів глобальне дослідження українського молока. Виробники, які склали цей іспит на відмінно, отримали спеціальний знак «Чистоту збережено», наявність якого на упаковці, означає, що продукція відповідає трьом критеріям якості - молоко отримане від здорових корів, не містить ніяких добавок і залишається охолодженим від надою до полиці.

Експерти «ТЕСТу» провели перевірку «Простоквашино». На першому етапі інспекції фахівці «ТЕСТу» відвідали ферму, молоко з якої використовується на виробництві. Тут вони перевірили, в яких умовах утримують корів, як стежать за їх здоров'ям, яким чином перевіряють молоко і чи дотримуються температурного режиму. На фермі приділяють величезну увагу здоров'ю тварин. Приміром, у кожної корови є електронна медична книжка, її раціон ретельно продуманий ветеринаром і т. п. Тільки так можна отримати чисте молоко. Але також важливо зберегти його охолодженим до самого заводу – для цього сировину охолоджують до температури +4 °C відразу після надою".

«Danone Україна» співпрацює лише з перевіреними та надійними постачальниками. 80% постачальників-ферм молока для виробництва продукції співпрацюють з компанією понад 5 років та мають відповідні ліцензії та дозвільні документи.

На другому етапі перевірки експерти відвідали завод, на якому виготовляють молочну продукцію «Простоквашино» – «Danone Кремез». Тут вони простежили за молоком від моменту вивантаження сировини до упаковки готового продукту. До речі, на заводі тестування новоприбулого

молока проводиться за 12-ма показниками, в тому числі і на антибіотики. Молоко, яке не відповідає стандартам, ні за яких обставин не потрапить на виробництво – його повертають постачальнику. Тобто, сировину, яка одержана від хворої корови або містить добавки, буде забраковано.

На заводі також перевірили температурний режим – третій важливий критерій чистоти молока – і впевнилися, що продукту забезпечують правильну температуру на всіх етапах виробництва. За результатами повторної перевірки ферми і заводу, експерти "ТЕСТу" дійшли висновку, що виробник дотримується всіх трьох критеріїв чистоти, а продукція ТМ "Простоквашино" може маркуватися знаком "Чистоту збережено".

Крім того, що злагоджено працює система забезпечення якості, логістичні операції налагоджені так, щоб продукція доставлялась вчасно та не залежувалась на складах.

Логістична система компанії перейняла ряд основних принципів концепції «lean production». Наприклад, для кожного SKU визначається мінімальна партія продукції. Ці дані отримують на основі планування та прогнозів, які регулярно переглядаються, за рахунок чого компанія може оперативно реагувати на зміни попиту, які відображаються в цих прогнозах.

Якщо попит зменшується, наприклад, у зв'язку з впливом сезонності, то плани коригуються, працівники відділу планування фіксують це, передають данні на виробництво. Однак обсяги мінімальних партій із-за стрибків попиту змінювати не доцільно, тому на заводі визначається необхідна актуальним умовам частота виробництва.

За рахунок налагодженого процесу планування та прогнозування, стійких відносин з постачальниками, підприємствам вдається закупляти мінімальні партії матеріалів, визначені з кожним контрагентом індивідуально, та економити ресурси на утримуванні складських приміщень.

Кількість залишків відслідковує програма SAP ERP. Вона показує, коли доцільно закупити мінімальну партію ресурсу, щоб продовжувати виробництво, а людина, яка працює з цією програмою, докладает зусиль для

того, щоб при внесенні даних було пропорційно розраховано затребувані матеріали на майбутні замовлення.

Таким чином, ефективно використовуючи систему управління якістю та логістичну концепцію ощадливого виробництва в синергетичному комплексі, компанії вдається з точністю планувати об'єми виробництва та реалізації, підтримувати постійні та довгострокові зв'язки з постачальниками, економити фінансові ресурси, уникаючи перевантаження власної інфраструктури та забезпечувати ринок високоякісною продукцією.

Крім дотримання компанією національних стандартів якості, нормативів FSSC 22000, існують додаткові вимоги Глобальної групи «Danone». І якщо українські та європейські вимоги стосуються більше загальних процедур якості, то глобальні звертають значну увагу на нутрієнтний склад продуктів.

Зважаючи на євроінтеграційні процеси в Україні та європейські стандарти в суб'єктів господарювання виникає необхідність дотримання стандартів якості та їх вдосконалення задля забезпечення конкурентоспроможності.

В сфері FMCG діють особливі вимоги. Так як вона представляє продукти харчування, товари щоденного та масового вжитку. При відповідності продукції міжнародним стандартам та наявності експортного потенціалу у суб'єкта господарювання, у вітчизняних продуктів харчування з'являються шанси виходу на зовнішні ринки. та забезпечення власній продукції конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Зважаючи на це, постає потреба у вивченні особливостей та потенціалу експорту харчової продукції FMCG ринку, обсяг виробництва і експорту яких залежить від потужностей аграрного сектору.

Агро сектор України є одним з драйверів розвитку економіки. При здійсненні аналізу обсягів надходжень за 2013-2018 рр. чітко простежуються тенденції зростання ролі експорту в економіці країни. Рекордними виявилися результати 2017 р. — 18 млрд дол. тоді як за відносною часткою у загальній

структурі за всіма видами товарів був 2015 р. — 42,4%. [27] Здійснивши аналіз даних митної статистики України у січні-грудні 2018 р., сукупна вартість усього експорту вітчизняної аграрної продукції сягала близько 18,76 млрд дол., що майже на 0,9 млрд (5%) більше проти аналогічного періоду 2017-го [28].

Олія соняшникова, кукурудза, пшениця, соєві боби, ячмінь, м'ясо та їстівні субпродукти птиці, тютюнові вироби, цукор – лідируючі товарні позиції аграрного експорту 2018 р., які забезпечили 32% валютних надходжень цього року. У топ-рейтингу стратегічних товарних позицій аграрного експорту вони посідають вже не один рік провідні позиції (табл. 2.) [28]. Україна залишається сировинним придатком, заробляючи менше ніж можна, реалізуючи сировину, а не готові продукти із значно вищою доданою вартістю. Експорт готової продукції – запорука отримання більших прибутків за рахунок вищої доданої вартості, розвитку власного виробництва, адже ці продукти треба виробити та упакувати на вітчизняних підприємствах, і відповідно збільшення зайнятості населення. Задля розвитку експортної структури, з подальшим розвитком економіки країни необхідно вдосконалювати перелік експортних категорій, збільшуючи частку готової продукції. У цьому велика проблема структури українського експорту.

Таблиця 2.6

Найбільш вартісні товарні позиції українського аграрного експорту (січень-грудень 2018р.)

Назва товарної позиції згідно з УКТЗЕД	Сукупна вартість експорту, млн. дол	Частка у загальному експорті країни, %
Олія соняшникова, бавовняна чи сафлорова	4114	8,7
Кукурудза	3506	7,4
Пшениця	3004	6,4
Соєві боби	831	1,8
Ячмінь	682	1,4
М'ясо	507	1,1
Цигарки	341	0,7
Цукор	217	0,5

Джерело: складено автором на основі [27], [28].

Проаналізувавши данні позиції можна зробити висновок, що весь поданий список продукції експортується у вигляді сировини, а не готового до продажу продукту у власній упаковці та під українськими торговими марками.

Якщо детально аналізувати сучасну структуру аграрного експорту України, то можна визначити, що із 192 товарних позицій, які входять до УКТЗЕД у розрізі товарних позицій 1–24, лише 90 можна умовно віднести до категорії середнього переділу та 20 — високого. Критерієм віднесення вказаних товарних позицій до аграрної продукції низького, середнього і високого переділів у такому випадку виступає середня ціна експорту з розрахунку за 1 т та ступінь її переробки, визначена експертним шляхом. [3]

Тобто із 192 позицій 82 сировинних позицій, 90 позицій напівфабрикатів і лише 20 – позиції товарних груп готової продукції під українськими торговими марками.

Зважаючи на вищенаведені факти, перед вітчизняними суб'єктами господарювання постає ряд викликів. Підприємство має володіти значним експортним потенціалом, матеріальними ресурсами та виробничими потужностями, щоб переробити сировину для створення готового продукту для додаткового експорту. Більше того необхідні значні ресурси для того, щоб привести наявну систему якості до європейських стандартів експорту та реалізації продукції.

Зважаючи на такі умови можемо зробити висновок, що вітчизняному підприємству порівняно із CBU (Commercial Business Unit) транснаціональної корпорації, що здійснює діяльність на ринку України, буде важче розпочати процес експорту готової харчової продукції, адже локальне CBU може розраховувати на інвестиції та ресурси глобальної материнської компанії, а вітчизняне підприємство – лише на власні ресурси, а в рідких випадка на допомогу держави.

«Danone Україна» - перша компанія, що розпочала експорт українських молочних продуктів нетривалого зберігання в ЄС (Польща), а від Латвії та Бельгії вже отримала запити. З липня 2018 року Danone щотижня

експортує в Польщу 10 тон «Растішка» та з жовтня 2018 року - 10 тон біфідойогуртів «Активія чорниця-злаки» та «Активія курага-льон». Варто зазначити, що виробничі потужності СБУ сертифіковані за міжнародним стандартом FSSC 22000, що дозволяє здійснювати експорт та реалізацію продукції в ЄС.

Необхідно визначити заходи для вдосконалення позицій та загальної структури експорту як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Заходи, що має здійснити суб'єкт господарювання для експорту продукції:

- 1) пошук власної ніші та ринків збуту;
- 2) аналіз та оцінка конкурентоспроможності
- 3) вдосконалення систем якості;
- 4) міжнародна сертифікація виробничих потужностей;
- 5) приведення продукції у відповідність міжнародним регламентам про безпечність харчових продуктів.

Заходи, що має здійснити держава для вдосконалення структури експорту:

- 1) згладжування економіко-політичних проблем для покращення інвестиційного клімату країни;
- 2) послідовна перебудова товарної структури експорту й імпорту;
- 3) переорієнтація на виробництво високоліквідної продукції;
- 4) скорочення частки сировинних товарів на користь високотехнологічних;
- 5) освоєння нових ринків збуту;
- 6) розширенням сфери зовнішньоекономічних зв'язків. [5]

Локальні заходи на рівні підприємства та глобальні, що здійснюються на рівні держави, а також стабілізація суспільно-політичних процесів сприятимуть вдосконаленню експортної структури країни та врегулюванню експортно-імпортного сальдо.

Зважаючи на розвиненість експорту аграрного сектору, значну сировинну базу для розвитку продукції FMCG ринку та відсутність необхідності високотехнологічних індустріальних потужностей, як то для галузей машинобудування чи ІТ, існує значний експортний потенціал сектору харчової продукції.

2.2 Дослідження потенціалу експортної діяльності

Зона вільної торгівлі України (далі ЗВТ) з ЄС - дієвий інструмент міжнародної торгівлі та потужний стимул підняти рівень конкурентоспроможності продукції, запровадження нових технологій на виробництві, його модернізація. Зона вільної торгівлі дає таким компаніям як «Danone Ukraine» можливості для розвитку та перспективи для отримання додаткових прибутків. Саме тому важливо оцінити експортний потенціал компанії, щоб підтвердити її можливість скористатися перевагами ЗВТ.

На фоні зростання ринку протягом 2014 – 2018 років спостерігається зростання обсягів реалізованої продукції компанії в грошовому вимірі (рис. 2.4).

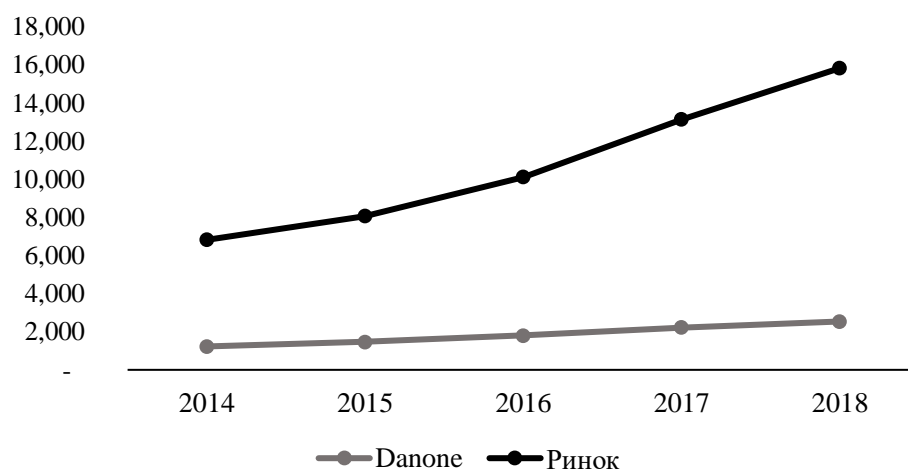


Рис. 2.3 Обсяги реалізації продукції 2014-2018 рр. (млн. грн)

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Як було досліджено раніше, експортний потенціал підприємства – це обсяг конкурентоздатної продукції чи послуг, що потребує зовнішній ринок та

який підприємство може виробити і реалізувати. Реалізація експорту лежить в межах експортного потенціалу, який полягає у здатності компанії виробляти необхідну кількість товарів. Складовими частинами експортного потенціалу є наявні та майбутні експортні ресурси, що становлять сукупність ресурсних можливостей експорту, який включає товари, продукцію, послуги, види робіт, фінансові ресурси, призначені для продажу на зовнішніх ринках. Для того, щоб з'ясувати чи може компанія розвивати зовнішньоекономічну діяльність, слід дослідити чи має вона для цього достатній потенціал. Досліджуючи експортний потенціал діяльності «Danone Україна», потрібно виділити такі основні складники експортного потенціалу:

- 1) наявність кваліфікованих кадрів;
- 2) сукупність ресурсних можливостей;
- 3) спроможність підприємства збільшувати обсяги виробництва;
- 4) наявність значних фінансових ресурсів.

Система управління персоналом є складовою системи управління в цілому, тож є важливим елементом, що обумовлює ефективність функціонування всієї організації. Проаналізуємо кадровий склад «Danone Україна» у наведеному раніше періоді (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Кадровий склад ТОВ «Danone Україна»

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Відхилення 18/17	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	доля, %
Адміністративно-управлінський персонал	217	19	229	18,5	243	19	14	0,5
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	802	70	875	71	904	72	29	1
Допоміжний персонал	123	11	131	10,5	112	9	-19	-1,5
Разом	1142	100	1235	100	1259	100	93	2

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Так як компанія займається як виробничою діяльністю, так і дистриб'юторською, то кількість торгово-оперативного (виробничого)

персоналу значно перевищує адміністративно-управлінський та допоміжний персонал, і становить у 2018 році 904 особи, що становить 72% від загальної кількості персоналу.

Можна зробити висновок, що на підприємствах компанії спостерігається однакова динаміка у структурі кадрового складу впродовж трьох розглянутих років.

Для того, щоб розуміти рівень розвитку персоналу та його потенціал до розвитку організації, потрібно врахувати рівень освіти та вікову структуру працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика персоналу за освітою та віком «Danone Україна»

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
До 30 років	161	157	245	239	0	0	406	396	33	31,5
Від 30 до 45	263	300	129	122	5	5	397	427	32	34
Від 45 до 55	137	163	228	217	9	7	374	387	30	31
Понад 55	18	7	23	27	17	15	58	49	5	3,5
Разом	579	627	625	605	31	27	1235	1259	100	100

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

З року в рік проглядається стабільна тенденція у віковому складі та освітній структурі працівників. Відзначаються мінімальні коливання відсоткових індексів. За освітою в поточному році працівники підприємства поділяються – 627 працівників із вищою освітою, 605 із спеціальною та 27 із середньою освітою. Варто зазначити, що більша частка працівників із загальною середньою освітою належать до вікової групи понад 55 років.

За отриманими даними видно, що найбільшою віковою групою є молодь – працівники до 30 років. Це показує інноваційність та привабливість

компанії для молодих людей, а ще означає, що компанія дає багато можливостей для старту кар'єри. Найменшу частку у віковій структурі займають працівники віком понад 55 років.

Компанія має сильний бренд роботодавця, є привабливою для молоді та зі зростаючим фондом заробітної плати (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз фонду заробітної плати «Danone Україна»

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Відхилення 18/17	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	+/-	%
Адміністративно-управлінський персонал	4 917	36	5 274	35	5 755	36	+481	+9%
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	7 699	57	8 645	58	9 293	58	+648	+7%
Допоміжний персонал	861	7	982	7	967	6	-15	-1,5%
Разом	13 477	100	14 901	100	16 015	100	+1114	+7,5%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

Щорічно спостерігається тенденція зростання фонду заробітної плати поряд зі зростанням чисельності працівників.

Заробітна плата адміністративно-управлінський персоналу протягом 2016-2018 рр. зросла з 22 000 грн/міс. у 2016 до 23 700 грн/міс у 2018.

Заробітна плата торгово-оперативного персоналу зросла з 9 500 грн/міс. у 2016 до 10 300 грн/міс у 2018. Середньомісячна заробітна плата допоміжного персоналу в ФЗП збільшилася з 7 000 у 2016 році до 8 600 у 2018 р. З наведеного аналізу видно, що в компанії переважають молоді працівники, переважно з вищою освітою. Крім того через постійно зростаючий фонд заробітної плати, коефіцієнт плинності кадрів підприємства становить 8%.

Другою складовою експортного потенціалу є ресурсний потенціал, тобто ресурси для виробництва продукції. Основним виробничим ресурсом для створення продукції компанії є молоко. Зважаючи на щорічне скорочення

поголів'я корів в Україні слід перевірити чи існує ризик скорочення сировинної галузі для молокопереробних підприємств компанії «Danone Україна».

Станом 1 вересня 2018 року в Україні налічувалося 3 млн 927,2 тис. голів великої рогатої худоби (ВРХ), що на 4,3% менше, ніж роком раніше (4 млн 103,4 тис. голів), однак це швидше пов'язано зі скороченням худоби в населення, а не на фермах чи спеціалізованих підприємствах. Це видно з обсягу купленого молока у підприємств та населення при тому, що скорочення обсягів купівлі від населення скоротилося більше, ніж обсяги купівлі у ферм та підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Надходження молока на переробні підприємства 2017-2018 рр.

Джерело закупівлі сировини для молочної галузі	2018	2017	У % до 2017 / % to 2017
Загальна маса надходження молока сирого	4179,2	4348,3	96,1
Куплено:	3808,5	3927,8	97,0
У підприємств	2719,9	2688,5	101,2
У населення	1088,6	1239,3	87,8
Молоко, яке надійшло на перероблення на давальницьких засадах	345,7	395,9	87,3
Молоко власно вироблене, яке надійшло на перероблення	25,0	24,6	101,0

Джерело: розроблено автором на основі даних [29]

Незважаючи на скорочення закупки молока вітчизняними підприємствами, «Danone Україна» вдалося налаштувати безперебійний процес постачання молока за рахунок співпраці лише з перевіреними та надійними постачальниками. 80% постачальників-ферм молока для виробництва продукції співпрацюють з компанією понад 5 років та мають відповідні ліцензії та дозвільні документи. За рахунок налагодженого процесу планування та прогнозування, стійких відносин з постачальниками, підприємствам вдається закупляти мінімальні партії матеріалів, визначені з кожним контрагентом індивідуально, та економити.

В портфелі компанії «Danone Україна» 14 брендів, а всього SKU (Stock Keeping Unit), які реалізує компанія, - 185 одиниць. Однак зі всього портфелю компанії експортуються всього 4 SKU. Це досить мало і необхідно розвивати експортну діяльність. Зважаючи на те, що українська компанія може імплементувати напрацювання іноземних колег, існує багато зон для розвитку наявних брендів та запуску нових. Для того, щоб розширювати асортимент продукції, потрібні виробничі потужності. Як згадувалося раніше, компанія в Україні має повний цикл виробництва, який здійснюється на виробничих потужностях двох заводів – «Данон Дніпро» в місті Херсон та «Данон Кременз» в місті Кременчук. Так як продукція, що виробляється, є різноплановою, тобто це і ложкові, питні йогурти, традиційні молочні продукти, дитяче харчування, то виробничі лінії мають значну диверсифікацію. Доцільно розглянути завантаженість виробничих ліній двох заводів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Завантаження виробничих ліній протягом 2018 рр.

Завод	Лінія	Місяць					
		1	2	3	4	5	6
"Данон Дніпро"	Питних йогуртів (ТР)	65%	63%	65%	67%	70%	74%
	Ложкових йогуртів (АР)	74%	74%	75%	70%	66%	65%
	Виробництва десертів	47%	46%	46%	47%	46%	47%
"Данон Кременз"	Дитячого харчування	41%	40%	40%	41%	42%	41%
	Традиційних молочних продуктів	78%	77%	77%	77%	76%	75%
	Зернових молочних продуктів (сир)	39%	38%	39%	39%	38%	39%
"Данон Дніпро"	Питних йогуртів (ТР)	7	8	9	10	11	12
		75%	75%	73%	70%	66%	65%
	Ложкових йогуртів (АР)	65%	63%	65%	67%	70%	74%
	Виробництва десертів	46%	46%	46%	46%	47%	47%
"Данон Кременз"	Дитячого харчування	41%	41%	41%	40%	41%	40%
	Традиційних молочних продуктів	74%	72%	74%	78%	78%	77%
	Зернових молочних продуктів (сир)	39%	37%	38%	39%	39%	39%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства.

З наведених даних видно, що існують незавантажені виробничі потужності, які можна використати для розширення виробництва та

збільшення своєї присутності на внутрішньому ринку та розширення набору продукції для експорту. Ці не використані потужності потенційно використовують для реалізації та запуску інновацій, яких у 2018 році було запущено понад 80 шт на ринку молочної продукції.

Щодо забезпечення фінансовими ресурсами, то варто зауважити, що компанія має доступ до коштів глобальної материнської компанії, яка надає інвестиції під реалізації стратегічно прибуткових проектів для розвитку українського ринку молочних продуктів, малорозвинених категорій та запуску інновацій. Дані про фінансові результати діяльності одного із заводів компанії представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Звіт про фінансові результати

Стаття	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1329728
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1057217
Валовий: прибуток	272511
Інші операційні доходи	3728
Адміністративні витрати	-12129
Витрати на збут	-38991
Інші операційні витрати	-27132
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	197987
Інші доходи	1167
Фінансові витрати	-86009
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	113145
Чистий фінансовий результат: прибуток	113206
Чистий фінансовий результат: збиток	()

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Чистий дохід від реалізації продукції заводу «Danone Кремез» становить 1 329 728 тис. грн. Собівартість реалізованих товарів у 2017 році склала 1 057 217 тис грн. Отже, чистий фінансовий прибуток одного із заводів компанії склав у 2017 році 113 206 тис. грн. Оптимізований баланс (Звіт про фінансовий стан) наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оптимізований баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Необоротні активи	475986	548991
Оборотні активи	281717	242325
Баланс	757703	791316
Пасив	На початок	На кінець
Власний капітал	352629	357197
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	148	94
Поточні зобов'язання і забезпечення	404926	434025
Баланс	757703	791316

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Звіт про рух грошових коштів підприємства наведено в таблиці 2.13.

Таблиці 2.13

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2017 рік

Стаття	За звітний період
Чистий рух коштів від операційної діяльності	196 099
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-1 411
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-189 896
Чистий рух грошових коштів за звітний період	4 792

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Розрахунок фінансових коефіцієнтів наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок фінансових коефіцієнтів підприємства

№	Коефіцієнт	Спосіб розрахунку	Значення
1.	Коефіцієнт заборгованості (K_z)	$\frac{\text{Загальна сума зобов'язань}}{\text{Загальна сума активів}}$	0,54
2.	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів ($K_{сзвк}$)	$\frac{\text{Загальна сума зобов'язань}}{\text{Власний капітал}}$	1,2
3.	Окупність інвестицій (O_i)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальна сума активів}}$	0,2
4.	Окупність власного капіталу ($O_{вк}$)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	0,32

Джерело: сформовано автором на основі [30]

На основі визначених та проаналізованих елементів експортного потенціалу компанії доцільно визначити основні стратегічні напрямки розвитку підприємств компанії, адже компанія володіє досить потужними

виробничими та фінансовими ресурсами, є інвестиційно привабливою для глобальної материнської компанії та має людські ресурси, щоб реалізовувати стратегічні плани.

Щоб повноцінно оцінити експортний потенціал підприємства, варто провести обчислення, за основу проведення яких беруться можливості підприємства з виробництва продукції за певної забезпеченості ресурсами.

Для того, щоб здійснити такий розрахунок необхідно порівняти показники діяльності компанії «Danone» із основними конкурентами. Доцільно буде в якості конкурентів розглянути міжнародні молочні компанії, які здійснюють діяльність на українському ринку (табл. 2.15)

Таблиця 2.15

Матриця ранжування підприємств для обчислення експортного потенціалу компанії в 2018 р.

Показник	Коефіцієнт чутливості	«Danone»	«WBD»	«Lactalis»	Рейтингове місце «Danone»
Виробництво, розподіл і збут					
Якість товарів, %	1,25	0,83	0,76	0,8	1
Фондовіддача, грн.	1.1	4.5	7.8	4.4	2
Втрати на 1 грн. товарної продукції	1.1	0.05	0.09	0.07	1
Екологія виробництва (штрафи, грн.)	1.05	0	0	0	-
Чистий прибуток, тис. грн.	1.15	113 206	107 111	97 501	1
Рентабельність виробництва. %	1.15	0.2	0.18	0.17	1
Організаційна структура і менеджмент					
Ділові якості менеджерів, балів	1,2	9	8	8	1
Ефективність організаційної структури управління, балів	1,15	7	7	7	-
Вік персоналу до 45 років з вищою освітою	1,15	0,65	0,43	0,47	1
Продуктивність роботи, тис. грн.	1,2	72,4	97,8	68,9	2
Маркетинг					

Обсяги реалізованих товарів на внутрішньому ринку, млн. грн.	1,2	346,3	310,8	223,60	1
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1.15	0,07	0,04	0,05	1
Ціна за одиницю продукції, грн.	1,1	24,9	18,3	22,6	3
Витрати на інноваційну діяльність, млн грн.	1.25	>20	10	12	1
Фінанси					
Коефіцієнт заборгованості	1,5	0,21	0,23	0,11	2
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,2	1,2	0,8	1,1	2
Окупність інвестицій	1,5	1,07	0,91	1,1	1
Окупність власного капіталу	1,2	0,32	0,27	0,36	2

Джерело: розраховано автором

Після розподілу матриці необхідно визначити довжину кожного вектора потенціалу для компанії «Danone» шляхом перемноження рейтингової оцінки та коефіцієнта чутливості.

Вектор №1 «Виробництво, розподіл і збут продукції» (підприємство має достатню кількість виробничих запасів, готової продукції на складі та виробничих потужностей) становить 74,6%.

Вектор №2 «Організаційна структура і менеджмент» (високий відносний рівень організаційної структури та менеджменту, котрий формують молодий та перспективний колектив та злагоджена робота відділів) становить 70,6%.

Вектор №3 «Маркетинг» (потенціал формують наступні ресурси: маркетингові, логістичні, збутові) складає 73,9%.

Вектор №4 «Фінанси» (середній відносний рівень забезпечення фінансами та фінансової стійкості) дорівнює 66,5%.

Не зважаючи на несприятливі макроекономічні фактори (перш за все

це девальвація національної валюти) та підвищенням вартості накладних витрат, «Danone» здійснює ефективні експортні операції, які забезпечують рентабельність його діяльності. Оцінку економічного потенціалу підприємства здійснено за допомогою графоаналітичного методу «квадрат потенціалу» (рис. 2.4).

Аналіз графічних фігур свідчить, що компанія «Danone» має форму неправильного чотирикутника, в якого всі сторони різні, однак кожен вектор потенціалу, крім фінансів, розвинутий приблизно на 70%, тобто його потенціал відносно збалансований.

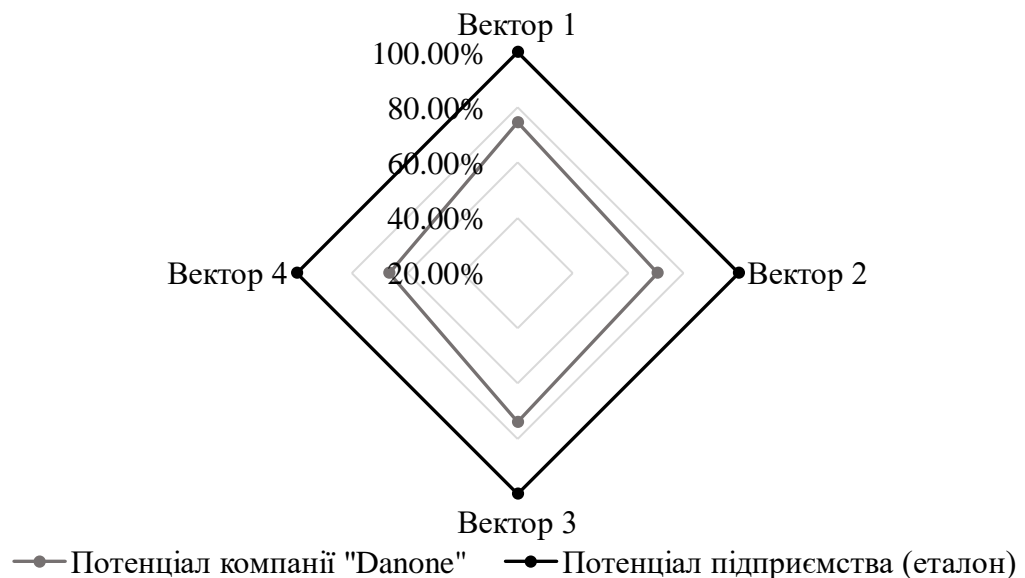


Рис. 2.4 «Квадрату потенціалу» компанії «Danone»

Джерело: розраховано автором

На основі обчислень виділено головні цілі по таких основних сферах для розвитку – ринок, персонал, експорт, екологія, крім того визначено мету та стратегію реалізації в кожній сфері (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Головні цілі компанії і можливі стратегії їх досягнення

Компоненти	Мета	Стратегія
Ринок	Збільшити обсяг продажів, розвинути категорії молочного ринку, прорватися крізь конкурентний кластер.	Розширення дистрибуції на вітчизняному ринку.
Виробництво та експорт	Поліпшити якість продукції та безперебійність постачання, розширити присутність на іноземному ринку, використати вільні виробничі потужності	Міжнародна сертифікація заводу «Danone Кремез», розширення портфелю компанії.
Люди	Підвищити кваліфікацію працюючих	Організувати спеціальні курси та стажування.
Охорона навколишнього середовища	Зменшити негативний вплив виробництва на навколишнє середовище	Використання в продукції переробної упаковки.
Цінова політика	Продукція компанії дорожча за конкурентну, однак врегульована згідно принципу «ціна-якість», тому потрібно або тримати ціни на поточному рівні, або підвищити власні конкурентні переваги.	Перегляд цінових індексів

Джерело: розроблено автором

«Danone Україна» - дуже динамічна компанія на молочному ринку України, що виявляється в частоті реалізації продуктових інновацій. Виробництво радикально нових SKU вимагає іноземних інвестицій на нове технологічне обладнання та характеризується не завантаженістю виробничих потужностей, повним циклом виробництва та високим експортним потенціалом, що включає в себе елементи управління персоналом, фінансових ресурсів, сировинного забезпечення.

2.3 Аналіз проблемних аспектів здійснення експортної діяльності в умовах інтеграції до ЄС

Компанія «Danone Ukraine», один з лідерів ринку молочних продуктів в Україні, володіє значним експортним потенціалом, має в Україні повний цикл виробництва та отримала міжнародну сертифікацію виробничих потужностей для експорту продукції не тривалого зберігання в країни Європейського Союзу. Не зважаючи на всі фактори, що сприяють розвитку експортної діяльності, в сучасних умовах здійснення господарської діяльності в українському ринковому середовищі перед компанією виникають і бар'єри, що гальмують процес розвитку експортної діяльності. Такі бар'єри можна розділити на дві категорії – внутрішні (залежать від внутрішньо організаційних аспектів діяльності компанії, умов глобальної материнської компанії, особливостей та умов українського виробництва) та зовнішні (залежать від умов ринку молочної продукції, економіко-політичних факторів, законодавства тощо).

Одним з внутрішніх бар'єрів, які перешкоджають розвитку експорту або стримують його є міжнародна сертифікація для здійснення експорту в ЄС лише частини виробничих потужностей. Лише завод компанії «Данон Дніпро» в м. Херсон має міжнародну FSSC-сертифікацію, тому продукція виключно цього заводу може бути експортованою та реалізованою в ЄС. Виробництво в м. Кременчук, а саме завод «Данон Кременз» не має такої сертифікації, тому молочні продукти, що виробляються тут, не можуть бути реалізовані на території європейського Союзу.

Процес міжнародного FSSC-аудиту займає досить довгий період, адже вимагає перевірки всіх систем підприємства, що здійснюють вплив на якісні характеристики продукції та її безпечність, відповідно до міжнародного законодавства, а саме:

- конструкція і планування будівель;
- планування приміщень і робочих просторів;
- комунікації повітря, води і енергії;

- видалення відходів;
- придатність обладнання, очищення та обслуговування;
- управління закупівлі матеріалів;
- заходи попередження перехресної контамінації;
- очищення і дезінфекція;
- контроль шкідників;
- особиста гігієна працівників заводу;
- процедури відкликання продукції;
- складування;
- інформація про продукт / обізнаність споживача;
- захист харчової продукції, біотероризм і пильність.

Щоб «Данон Кремез» сертифікували, система якості повинна бути повністю приведена до вимог аудиторських органів, а всі вищенаведені системи мають пройти перевірку.

Крім того на заводі має бути реєстр застосовних іноземних, регуляторних та законних вимог, які стосуються безпеки продуктів харчування, включаючи також вимоги до: сировини, послуг і продукції, яка виробляється і постачається. Крім того, виробник повинен відповідати кодексам практики, пов'язаних з безпекою продуктів харчування, вимогам споживача і іншим додатковим вимогам, які визначені споживачем і відносяться до безпеки харчових продуктів. Система безпеки харчових продуктів повинна гарантувати і продемонструвати відповідність з цими вимогами. Виробник, якому належать виробничі потужності, повинен гарантувати, що для всіх послуг (включаючи комунальні послуги, транспорт і обслуговування), які можуть вплинути на харчову безпеку, визначено вимоги, описані в документах в обсязі, необхідному для проведення аналізу ризиків, і працюють відповідно до вимог FSSC 22000. У висновку, виробник повинен забезпечити ефективний контроль над персоналом щодо правильного

застосування принципів і методів щодо безпечності харчових продуктів, відповідних з їх діяльністю.

Зважаючи на вищенаведені фактори проходження аудиту, то цей процес для заводу «Данон Кремез» складе понад 1 рік. Тобто протягом цього періоду компанія може розвивати експортну діяльність продукції, яка вироблена на потужностях заводу «Данон Дніпро».

Тільки в цьому році компанія виділила з бюджету 20 млн грн, щоб на двох заводах продовжувати вдосконалення умов роботи і стандарти харчової безпеки. Також роль постачальників молочної сировини є вирішальним в цьому процесі. Так, щоб отримати право на експорт молочної продукції в країни Європейського Союзу аудит повинні пройти не тільки потужності виробника, а й ферми-постачальники. І перевіряється не тільки якість молока, а й сама ферма — те, як у них налаштоване управління. Зважаючи на те, що із 80% постачальників молока компанія працює понад 5 років, включаючи і той період, коли виходила на європейський ринок, то особливих проблем із перевіркою ферм не виникло. Однак ферми це окремі суб'єкти господарювання, на які часто важко повпливати, тому існує ризик, що деякі з них можуть відмовлятися від перевірок. Саме тому ще на початковому етапі співпраці варто влагоджувати ці нюанси, щоб в процесі аудитів та сертифікації не виникло непорозумінь. Щоб розвивати експорт свіжої молочної продукції в Європу, бізнес в Україні повинен переконатися, що компанія має досить якісну молочну сировину, яка відповідає стандартам Європейського союзу.

На умови експорту впливають і умови ринкового середовища в країні, а також митного режиму з країнами, до яких відбувається експорт продуктів.

Відповідно до умов ПВЗВТ між Україною та ЄС ставка ввізного мита ЄС для частини молочних продуктів Групи №4 (молоко та молочні продукти; яйця птахів; натуральний мед; харчові продукти тваринного походження, в іншому місці непомічені в т.ч. сири всіх видів і кисломолочний сир, молочна сироватка) (табл. 2.17) були зменшені, однак підпадають під дію тарифних квот, в рамках яких проводиться безмитний експорт [31].

Таблиця 2.17

Ставки ввізного мита та тарифні квоти для молочних продуктів

З вмістом жирів не більш як 1 мас. %:	Базова ставка мита	Тарифна квота
У первинних упаковках, об'ємом нетто не більш як 2 л	13,8 €/100 кг/нетто	Тарифна квота_ Молоко та вершки, згущене молоко і йогурти (8 000 - 10 000 тонн/рік) (1)
Інші	12,9 €/100 кг/нетто	Тарифна квота_ Молоко та вершки, згущене молоко і йогурти (8 000 - 10 000 тонн/рік) (1)
У первинних упаковках, об'ємом нетто не більш як 2 л	22,7 €/100 кг/нетто	Тарифна квота_ Молоко та вершки, згущене молоко і йогурти (8 000 - 10 000 тонн/рік) (1)
Інші	21,8 €/100 кг/нетто	Тарифна квота_ Молоко та вершки, згущене молоко і йогурти (8 000 - 10 000 тонн/рік) (1)
З вмістом жирів понад 6 мас. %:		
У первинних упаковках, об'ємом нетто не більш як 2 л	57,5 €/100 кг/нетто	Тарифна квота_ Молоко та вершки, згущене молоко і йогурти (8 000 - 10 000 тонн/рік) (1)

Джерело: [31]

Доступ до ринку ЄС для молочної продукції з України було відкрито 11 січня 2016 р. Тоді перші 10 українських виробників отримали дозвіл на експорт молочної продукції на ринок ЄС. Станом на вересень 2018 р., кількість затверджених експортерів з України до ЄС зросла до 19. До складу цих виробників увійшла і компанія «Данон Україна» [31].

Безмитні тарифні квоти не означають заборони на експорт, але при перевищенні обсягу квот застосовуються ставки увізних мит ЄС. Адміністрування тарифних квот для експорту в ЄС здійснюється через систему імпорتنих ліцензій (молоко, вершки, згущене молоко та йогурти; сухе молоко; вершкове масло) та за принципом «перший прийшов — перший обслуговується» (перероблені молочні та перероблені масляні продукти) [31].

Кожного тижня компанія експортує по 10 тон продукції ТМ «Растішка» та «Активіа», що перевищує експортну квоту, тому в формування експортної ціни включають також ввізне мито.

Крім того бар'єром до експорту є відмінності в європейській та українській класифікації сировини-молока, з якої виготовляють молочні продукти нетривалого зберігання. Молоко, залежно від рівня його якості, вмісту бактерій та забруднення, поділяється на екстра, вищий, перший і другий сорти. Варто зауважити, що за європейськими стандартами придатним для споживання визнається молочні продукти з сировини екстра сорту, тобто після трансформаційних процесів у стандартизації молочних продуктів, поняття «молоко вищого, першого чи другого сорту» буде відсутнє. Така ситуація ставить перед українським бізнесом ряд викликів та завдань, бо постане потреба змінювати процеси закупівлі, системи оцінки якості сировини у відповідність європейським, однак це відкриє доступ вітчизняним FMCG на міжнародний ринок.

Отже, на перспективи розвитку експортної діяльності вплине не тільки законодавство та умови господарювання на вітчизняному ринку, а й здатність швидкого проходження міжнародних аудитів та сертифікації несертифікованих за FSSC 22000 потужностей, визначення та встановлення вигідних для компанії, але конкурентоспроможних цін на експортовані продукти.

Висновки до розділу 2

«Danone Україна» - дуже динамічна компанія на молочному ринку України, що виявляється в частоті реалізації продуктових інновацій. При цьому у 2018 році доля ринку за об'ємами АТ «Молочний Альянс» становила – 18%, «Danone Україна» - 15%, «WIMM-BILL-DANN» - 12%, «LOOSTDORF» - 7%, «LACTALIS» - 6%, «Галичина» - 6%.

Ринок молочної продукції поділяється на два сегменти – Tradi (традиційні молочні продукти – молоко, сметана, кефір) та Modern (йогурти, десерти, сирки). У портфелі «Danone Україна» представлені бренди обох сегментів – «Активія», «Живинка», «Даніссімо», «Растішка», «Простоквашино», «Простоквашино для малят».

В Modern сегменті «Активія» - бренд №1 за об'ємами реалізації йогуртів у 2018 році. Частка бренду в сегменті – близько 20%. Крім того це бренд №1 в категорії питних йогуртів, частка його – близько 40%. Бренд «Живинка» - №2 в Modern сегменті та №1 в категорії ложкових йогуртів. «Простоквашино» - №3 на ринку традиційних молочних продуктів.

«Danone Україна» - перша компанія, що розпочала експорт українських молочних продуктів нетривалого зберігання в ЄС (Польща), а від Латвії та Бельгії вже отримала запити.

Досліджуючи експортний потенціал діяльності «Danone Україна», було виділено такі основні складники експортного потенціалу:

1. Наявність кваліфікованих кадрів.
2. Сукупність ресурсних можливостей (сировинні ресурси, продукція тощо)
3. Спроможність підприємства збільшувати обсяги виробництва, підвищувати якість та збільшувати асортимент продукції.
4. Наявність значних фінансових ресурсів.

З'ясовано, що існують незавантажені виробничі потужності, які можна використати для розширення виробництва та збільшення своєї присутності на внутрішньому ринку та розширення набору продукції для експорту.

Щодо забезпечення фінансовими ресурсами, то варто зауважити, що компанія має доступ до коштів глобальної материнської компанії, яка надає інвестиції під реалізації стратегічно прибуткових проектів для розвитку українського ринку молочних продуктів, малорозвинених категорій та запуску інновацій.

На основі визначених та проаналізованих елементів експортного потенціалу компанії доцільно визначити основні стратегічні напрямки розвитку підприємств компанії, адже компанія володіє досить потужними виробничими та фінансовими ресурсами, є інвестиційно привабливою для глобальної материнської компанії та має людські ресурси, щоб реалізовувати стратегічні плани.

Не зважаючи на всі фактори, що сприяють розвитку експортної діяльності, в сучасних умовах здійснення господарської діяльності в українському ринковому середовищі перед компанією виникають і бар'єри, що гальмують процес розвитку експортної діяльності.

З'ясовано, що на перспективи розвитку експортної діяльності впливає не тільки законодавство та умови господарювання на вітчизняному ринку, а й здатність швидкого проходження міжнародних аудитів та сертифікації несертифікованих за FSSC 22000 потужностей, визначення та встановлення вигідних для компанії, але конкурентоспроможних цін на експортовані продукти.

Зважаючи на підсумоване вище, а також на факт недовантаження виробничих потужностей, значний людський та фінансовий потенціал, робимо висновок, що портфель найменувань експортної продукції необхідно розширити для того, щоб завантажити повністю виробництво, розвинути зовнішньоекономічну діяльність та отримати вигоди від цього розвитку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції вдосконалення експортної діяльності підприємства «Danone Ukraine»

Пропозиція 1. Розширення портфелю продукції для експорту.

На основі здійснених розрахунків та аналізу в попередніх розділах виявлено, що компанія володіє значним експортним потенціалом виробничих, людських та фінансових ресурсів, а також може запозичувати їх у формі інвестиції та обміну досвідом від материнської компанії та СБУ, що здійснюють господарську діяльність в інших країнах. Виявлено, що незважаючи на значний експортний потенціал експортний портфель досить вузький та нерозвинений, бо складається лише із 4 найменувань продукції. Тому зважаючи на вказане вище та підсумоване в попередніх розділах, а також на факт недовантаження виробничих потужностей, значний людський та фінансовий потенціал, бачимо, що портфель найменувань експортної продукції необхідно розширити для того, щоб завантажити повністю виробництво, розвинути зовнішньоекономічну діяльність та отримати вигоди від цього розвитку.

Для того, щоб сформувати пропозиції щодо вдосконалення експортної діяльності компанії «Danone Ukraine» необхідно провести порівняльний аналіз SKU, що експортуються, та SKU, що потенційно можуть розширити експортний портфель продукції компанії. Крім цього варто сформувати комплекс ефективних маркетингових заходів та інструментів для забезпечення ефективної реалізації української продукції на зарубіжному ринку та скласти рекомендації щодо ефективного маркетинг міксу для країни, в яку експортуватимуться продукти нетривалого зберігання компанії «Danone Ukraine». Починаючи з 2018 року компанія експортує в Польщу 4 SCU продукції - Растішка Полуниця 115 G, Растішка Персик 115 G, Activia Чорниця-злаки 290G, Activia Курага-льон 290G. Так як партнерство з

польськими колегами вже налагоджене, а логістична та збутова системи за минулий рік показали ефективну функціональність, то необхідності розробляти експорт на даному етапі немає. Пріоритетнішим завданням має стати розширення портфелю експортованих продуктів до Польщі, а саме слід розширити експорт з 2 SCU до 4 SCU, додавши Растішка Банан 115 G та Растішка Малина 115 G, а також замість експорту 2 SCU Активія експортувати 4 SCU, додавши Activia Ананас 290G та Activia Полуниця-суниця 290G. Спираючись на таке розширення з 4 SCU до 8 SCU загалом, будемо проводити наступні розрахунки.

Перш за все розглянемо показник собівартості в динаміці для йогуртів Растішка, що експортуються до Польщі (табл. 3.1.1). Оскільки Растішка та Активія експортуються в різних форматах 115 г та 290 г відповідно, вважаємо недоцільним порівнювати всі SCU разом, тому нижче наводимо показник собівартості в динаміці для йогуртів Активія (табл. 3.1.2). Для того, щоб порівняти поточні SCU та ті, які пропонуємо додати до експортного портфелю, необхідно додати нові до порівняльних таблиць собівартості та показників реалізації продукції ТМ «Растішка» (табл. 3.1) та ТМ «Активія» (табл. 3. 2).

Таблиця 3.1

Собівартість експорту йогуртів Растішка в Польщу, грн/кг

	Тра	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гру
Растішка Полуниця 115 G	-19,1	-22,4	-21,2	-24,0	-19,8	-20,4	-23,1	-25,7
Растішка Персик 115 G	-17,7	-21,0	-19,8	-22,6	-18,4	-18,9	-21,6	-24,2
Растішка Банан 115 G	-18,6	-21,9	-20,7	-23,5	-19,3	-19,9	-22,5	-25,2
Растішка Малина 115 G	-19,0	-22,2	-21,0	-23,8	-19,7	-20,2	-22,9	-25,6

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3. 2

Собівартість експорту йогуртів Активія в Польщу, , грн/кг

	Тра	Чер	Лип	Сер	Вер	Жов	Лис	Гру
Activia Чорниця-злаки 290G	-21,4	-21,2	-20,3	-21,5	-22,0	-22,4	-22,7	-22,9
Activia Курага-льон 290G	-17,7	-17,6	-16,8	-17,7	-18,2	-18,6	-18,8	-19,0
Activia Ананас 290G	-18,5	-18,4	-17,6	-18,6	-19,0	-19,5	-19,7	-19,9
Activia Полуниця-суниця 290G	-18,8	-18,7	-17,9	-18,9	-19,4	-19,8	-20,0	-20,3

Джерело: розраховано автором

Як згадувалося раніше, з літа 2018 року щотижнево компанія експортує по 10 тон Растішка Полуниця 115 G, Растішка Персик 115 G, а з жовтня – по 10 тон Activia Чорниця-злаки 290G, Activia Курага-льон 290G.

Зважаючи на вищенаведені дані можемо зробити висновок, що найменування продукції, які за пропозицією мають розширити портфель продукції для експорту. Для порівняння середня прибутковість Йогурту Растішка на кілограм становить 12,65 грн/кг, а середня прибутковість Йогурту Активіа - 10,17 грн/кг.

Важливою приміткою до вищенаведеного є те, що не тільки збільшення портфелю експортних продуктів, розрахунок та аналіз оптимальної собівартості та прогнозні значення обсягів реалізації несуть в собі основний ключ до підвищення ефективності експортної діяльності. Важливим чинником, що безпосередньо стосується підвищення попиту на ввезені товари закордон є інструменти маркетингу, що дозволять провести ефективну комунікацію із зарубіжним споживачем щодо розширення лінійок на продуктових полицях.

Товарна політика як ключовий елемент комплексу маркетингу експорту передбачає визначення і впровадження маркетингових дій, завдяки яким забезпечується ефективне формування експортного товарного асортименту й оптимальний рівень конкурентоспроможності товарів підприємства.

Конкурентоспроможність молочної продукції, що експортується на зовнішні ринки компанією, безпосередньо залежить від підтримки якості на належному рівні, відповідності стандартам якості, аудити з яких періодично проводяться на виробничих потужностях компанії, а також виробництво та запуск інновацій, що відповідають сучасним технологіям та способу життя людини 21 століття. Управління асортиментом передбачає необхідність координації комплексного дослідження ринків збуту, формування попиту й стимулювання збуту тощо для досягнення головної мети – освоєння більшої частки ринку. Для транснаціональної корпорації цей аспект не складає

особливих труднощів, адже польське СВУ в межах ТНК зможе поділитися інформацією щодо досліджень ринку із українською СВУ на правах партнерства.

Визначено, що асортимент буде розширено вдвічі, тому потрібно пропрацювати асортиментно-збутову стратегію для успішної реалізації продукту. Ринкове середовище молочного ринку Польщі в основному представлене дрібним та середнім бізнесом, що реалізує в основному молочні продукти під вузьковідомими торговими марками. «Danone» як компанія зі стійким позитивним іміджем та столітньою історією виробництва продукції має переваги в такому конкурентному середовищі. В таких умовах компанії буде легше налагодити партнерські стосунки з ритейлерами. Необхідно розглянути в яких торгових мережах та за якою ціною вже реалізується експортована українська продукція, а в яких така реалізація можлива після розширення портфелю (табл. 3.3).

Таблиця 3. 3

Торгові мережі в яких реалізується та потенційно може бути реалізована продукція українського експорту компанії «Danone»

Ритейлери, в яких представлена українська експортна продукція		
Назва ритейл мережі	SKU	Ціна
Auchan	Растішка Полуниця 115 G, Растішка Персик 115 G	2,09 zł
	Activia Чорниця-злаки 290G, Activia Курага-льон 290G	2,38 zł
Tesko	Activia Чорниця-злаки 290G, Activia Курага-льон 290G	3,29 zł
	Растішка Полуниця 115 G,	2,29 zł
Kaufland	Activia Чорниця-злаки 290G,	2,00 zł
	Растішка Полуниця 115 G,	2,19 zł
Ритейлери, в яких відсутня українська експортна продукція		
Biedronka	-	-
Carrefour	-	-
LIDL	-	-

Джерело: сформовано автором

З вищенаведеного видно, що існують можливості для розвитку та розширення дистрибуції і збуту. Для цього необхідно провести роботу із налагодження партнерських зв'язків із такими торговими мережами як

Biedronka, Carrefour та LIDL. Розширення кількості магазинів із українською експортною продукцією прямо пропорційно впливає на обсяги реалізації та об'єми продажів.

Зважаючи на вищенаведені в таблиці 3.1.3 ціни реалізації продукції в мережах, можемо передбачити, що ціна продукції в мережах Biedronka, Carrefour та LIDL, при введенні продукції на реалізацію становитиме від 2,00 zł до 4,00 zł. Такий спектр дасть можливість знайти компроміс із торговими мережами та забезпечити вигоду компанії, адже ціна – наступний елемент комплексу маркетингу і один із найбільш важливих показників в експортному маркетингу, оскільки її основна функція – забезпечувати прибуток від реалізації товарів.

Крім збутового та цінового позиціонування варто також приділити увагу маркетинговій комунікації. До інструментів маркетингової комунікаційної політики входить широкий спектр засобів безпосереднього (особистого) й опосередкованого (технічного) впливу та взаємодії. Серед безпосередніх засобів комунікацій найбільш вживаними є особистий (прямий) продаж, міжнародні комерційні переговори, закордонні відрядження, форуми, конференції, спеціалізовані семінари, виставково-ярмаркова діяльність, особисті презентації тощо.

FMCG компанії також досить широко використовують засоби опосередкованих комунікацій. Паблік релейшнз (зв'язки з громадськістю) і реклама FMCG компаній здійснюються шляхом залучення таких видів ЗМІ: корпоративні засоби масової інформації, що так чи інакше належать компанії (портали, сайти, газети, спеціалізовані та інші видання, телебачення, радіо); спеціалізовані галузеві чи бізнесові ЗМІ; загально-громадські ЗМІ. Активно використовуються у комунікаційній політиці у міжнародному масштабі спонсорські та благодійні акції, спортивні заходи й команди, що виконують представницькі функції на міжнародній арені.

Корпоративні сайти є основним і найбільш повноцінним джерелом інформації про компанію для міжнародних партнерів. Тому українська

компанія «Danone» приділяє цьому так багато уваги. Її сай повністю адаптований під потреби іноземних партнерів, однак він носить більш іміджевий характер. Однак джерелом первинної інформації про потенційних і реальних покупців, про діяльність української «Danone» можна отримати на іноземних тендерних платформах, де компанія присутня, бо співпрацює із іноземними постачальниками пакування та складових для молочних продуктів нетривалого зберігання.

Наступна складова комплексу маркетингових інструментів – упаковка продукту. До кінцевого споживача продукція компанії доїжджає у відмінному стані, адже на підприємствах вона проходить жорстке транспортне тестування, тому в даному аспекті немає проблемний пунктів, однак існує дуже важливий складник упаковки продукту – дизайн. Дизайн упаковки має бути зрозумілий польському споживачеві, клейми, винесені на пакування, слід узгодити із законодавством ЄС щодо норм подання інформації та клеймів про функціональних продуктів. Також обов’язково слід виносити на пакування знаки якості та здатності упаковки до переробки. Так споживачеві буде зрозуміло, що продукт виготовлявся за всіма якісними стандартами та упаковка має дозвіл на контакт із харчовими продуктами і є екологічно безпечною, адже піддається переробці.

Проект розширення українського портфелю експортної продукції вдвічі та застосування цілого комплексу маркетингових інструментів дозволить компанії закріпитися на польському ринку та отримати підвищення показників реалізації продукції та економічної ефективності.

Пропозиція 2. Вдосконалення продуктів ТМ «Живинка», що виробляються сертифікованим заводом, для потенційного розширення експортного портфелю.

Зважаючи на те, що виробничі лінії сертифікованого заводу завантажені повністю, а портфель бренду «Живинка» уступає продукції (табл. 3.4) «Активія» та «Растішка» згідно із стандартами Глобальної Групи,

потрібно розглянути варіант вдосконалення продукції «Живинка», щоб пізніше потенційно розглядати її для експорту.

Таблиця 3.4

**Відповідність внутрішнім, національним та глобальним
стандартам якості продукції ТМ «Живинка»**

Показник	Зміст показника	Відповідність стандартам та вимогам Глобальної групи
Якісний показник		
PPED	Допустимий ступінь нереалізованої продукції	В межах, згідно внутрішнім нормативам «Danone Україна»
CLE	Ступінь чистоти за еталоном	Відповідає стандарту ЄС №853/2004
E	Рівень експлуатаційних витрат на забезпечення якості	В межах, згідно внутрішнім нормативам «Danone Україна»
	Узагальнений показник якості	В межах, згідно внутрішнім нормативам «Danone Україна»
	Комплексний показник якості	В межах, згідно внутрішнім нормативам «Danone Україна»
Кількісний показник		
C	Температура зберігання	Відповідає стандарту ЄС №853/2004 та ДСТУ 3662-97
CB	Вміст біфідобактерій в продукті	Відповідає вимогам Глобальної групи «Danone»
S _{Aided}	Вміст доданого цукру в продукті	Потребує вдосконалення згідно з вимогами Глобальної групи «Danone»
S _{Total}	Загальний вміст цукру в продукті	Потребує вдосконалення згідно з вимогами Глобальної групи «Danone»
T	Кислотність молочної продукції	Відповідає стандарту ЄС №853/2004
Qd	Брак продукції на виробництві	В допустимих межах, згідно внутрішнім нормативам «Danone Україна»
Kn	Коефіцієнт оновлення продукції	В допустимих межах, згідно внутрішнім нормативам «Danone Україна»

Джерело: сформовано автором

З таблиці видно, що в продукті слід зменшувати кількість загального вмісту цукру (відхилення від норми становить 15%) та кількість доданого цукру (у складі фруктових наповнювачів відхилення від норми – 29%), щоб досягти еталонних значень цих показників. Саме в цьому і полягатиме додаткова пропозиція – зменшення кількості цукру для забезпечення

відповідності продукту вимогам глобальної групи компанії та розгляду потенційної можливості експорту продуктів вказаного бренду.

Розглянемо принципи впровадження проекту на кожній стадії проектного циклу в компанії. Нагадаємо, що продуктові інновації та проекти покращення якості реалізуються за системою SDDIL:

1. На стадії Select відбувається визначення потреб. Так як місія компанії турбуватись про споживачів, то виникає потреба досягнути Європейських стандартів складу продукції, а зокрема йогуртів. На цій стадії ініціатори повинні відповісти собі на питання – навіщо впроваджувати такий проект. Спрощення складу продукції – проект, який відповідає місії компанії нести здоров'я через продукти харчування.

2. Define. Якщо проект зі зменшення цукру проводиться разом із ротацією смаків вже наявних продуктів, то на цьому етапі формують документи на створення зразків та передають їх у R&I (Research and Innovations) центр, де технологи та лаборанти будуть працювати над створенням нових продуктів зі зменшеним вмістом цукру. Нагадаємо, що в нашому випадку загальний вміст цукру у новій формулі потрібно зменшити на 15%, а вміст цукру у складі наповнювача – на 29%.

3. Develop. На цій стадії відбувається безпосередня розробка продуктів, яка триває близько місяця. Проводяться дегустації та постійне доопрацювання формули та кількісних, якісних показників нутрієнтних властивостей продукту. Фіналізація формули та складу нових продуктів зі зменшеним вмістом цукру, згідно з вимогами.

4. Implement. Коли формула повністю визначена, відбувається підготовка до виробництва. Для того, щоб переконатися у правильності всіх пропорцій у формулі, проводять індустріальні тести, які визначають життєздатність нової формули в умовах реального виробництва.

5. Launch. Індустріальні та лабораторні завершені, продукція відповідає вимогам якості, стандартам, зі зменшеним вмістом цукрів. Після переходу на цю стадію, товар із новими характеристиками стає на полиці магазинів.

Після закінчення цього проектного циклу на виході отримують продукт зі зменшеним вмістом цукру та оновленою в результаті цього нутрієнтною формулою - загальний вміст цукру зменшено на 15%, а вміст цукру у складі наповнювача – на 29%.

Для того, щоб отримати цілісну картину необхідності внесення таких змін наведемо фактори важливості даної імплементації, тобто що отримає бренд після реалізації проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Переваги від реалізації проекту для бренду «Живинка»

Фактор	Значення
Потенційна можливість експорту	Група компаній «Danone» не дозволяє здійснювати експорт продукції, що не відповідає внутрішнім вимогам до нутрієнтного складу (підвищений вміст цукру – перешкода для початку експорту)
Покращення FMOT (First moment of trust) та SMOT (Second moment of trust)	Розраховані за внутрішньою методологією компанії показники, що вказують на ставлення споживача до продукту перед покупкою та після покупки.
Додаткові позитивні атрибути в Brand Health Tracking	Сприйняття продукції як «здорова», «натуральна» із-за зменшеного вмісту цукру та зменшеного терміну придатності.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, в результаті реалізації проектів ми отримаємо розширений експортний портфель продукції до Польщі, завантаження виробничих потужностей сертифікованого заводу продукцією, яка відповідає стандартам якості та вимогам Глобальної групи. В такому разі, наступним кроком може стати розробка проекту для експорту продукції не тільки брендів «Активія» та «Растішка», а й бренду «Живинка».

3.2 Економічне обґрунтування необхідності реалізації запропонованих заходів та їх вплив на діяльність підприємства

Пропозиція 1. Розширення портфелю продукції для експорту.

Щоб запустити реалізацію проекту, менеджмент компанії має чітко розуміти, що принесе компанії цей запуск, тобто чи буде проект економічно ефективним після його реалізації і які вигоди він принесе компанії. Для того, щоб чітко розуміти, які вигоди принесе компанії проект із розширення портфелю продукції для експорту та маркетингова діяльність закордоном для підвищення попиту та закріплення своїх позицій на зовнішньому ринку, необхідно порівняти фінансові показники при експорті 4 найменувань продуктів та 8 найменувань продукції про одночасному збільшенні торгових мереж-дистриб'юторів із 3 до 6 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняння поточних фінансових показників експорту та потенційних фінансових показників при реалізації проекту

Показник	Поточний сценарій	Потенційний сценарій	Приріст
Кількість SKU	4	8	-
Кількість партнерів-торгових мереж	3	6	-
Об'єми реалізації (2019 р.*), т	3 274,2	6768,1	+107%
Чисті продажі (2019 р.*), грн	118 139,9	264 527,5	+124%
Чисті продажі на кілограм (2019 р.*), грн	38,9	38,93	-
Прибутковість, (2019 р.*), тис. грн	42112,9	86938,7	+106%

Джерело: розраховано автором

Відповідно до збільшення об'ємів реалізації продукції відбудеться завантаження виробничих потужностей на сертифікованому заводі. Розрахунки завантаженості виробничої бази до реалізації проекту та під час реалізації проекту наведено в таблиці 3.5 та розраховано із прогностичних значень сезонності та попиту на 2019 р.

Таблиця 3.5

**Завантаження виробничих потужностей за експорту поточного
портфелю продукції та експорту продукції за сценарієм проект на
сертифікованому заводі «Danone Дніпро»**

Завод	Лінія	Місяць					
		1	2	3	4	5	6
Поточний сценарій	Питних йогуртів (ТР)	65%	63%	65%	67%	70%	74%
	Ложкових йогуртів (АР)	74%	74%	75%	70%	66%	65%
	Виробництва десертів	47%	46%	46%	47%	46%	47%
	Питних йогуртів (ТР)	7	8	9	10	11	12
	Ложкових йогуртів (АР)	75%	75%	73%	70%	66%	65%
	Виробництва десертів	65%	63%	65%	67%	70%	74%
Сценарій проекту	Питних йогуртів (ТР)	46%	46%	46%	46%	47%	47%
	Питних йогуртів (ТР)	1	2	3	4	5	6
	Ложкових йогуртів (АР)	76%	74%	76%	78%	81%	86%
	Виробництва десертів	84%	84%	86%	81%	76%	74%
	Питних йогуртів (ТР)	47%	46%	46%	47%	46%	47%
	Питних йогуртів (ТР)	7	8	9	10	11	12
	Ложкових йогуртів (АР)	87%	87%	84%	81%	76%	75%
	Виробництва десертів	75%	73%	72%	77%	80%	86%
	Виробництва десертів	46%	46%	46%	46%	47%	47%

Джерело: розраховано автором

На основі наведених даних можемо зробити висновок, що за рахунок реалізації проекту відбувається дозавантаження виробничих потужностей, однак не до верхньої позиції в 100%, а це означає, що близько 10% залишається запасу, розрахованого на додаткові об'єми внаслідок промо акцій та знижок чи не прогнозованого підвищення попиту.

Задля чіткого розуміння ефективності проекту потрібно здійснити розрахунки показників економічної ефективності, тобто порівняння витрат та результатів та визначення терміну окупності вкладень в проект. Для оцінки ефективності проекту доцільніше використовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності, беручи до уваги комплексну

оцінку вигід і витрат, зміну вартості грошей у часі та інші чинники динамічного FMCG середовища. Правильне визначення обсягу початкових витрат на проект є запорукою якості розрахунків окупності проекту. На основі прогнозних значень витрат за здобутків розрахуємо такі показники:

- NPV (Net Present Value). Являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від зроблених інвестицій). Чиста теперішня вартість проекту – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятною ставки дохідності і сумою інвестицій;
- Індекс доходності (ІД), що являє собою відношення суми чистих грошових потоків до розміру вкладених інвестицій;
- Коефіцієнт рентабельності (ARR), що розраховується як відношення середнього рівня (середньорічного) чистого грошового потоку до інвестиційних витрат.
- Дисконтований термін окупності (DPP).

Результати розрахунків показників ефективності наведено в таблиці 3.6 за умови реалізації проекту за 1 рік та ставці дисконтування 10%.

Таблиця 3.6

Показники ефективності проекту з розширення експортного портфелю та застосування комплексу маркетингу для просування продукції

Назва показника	Показник	Примітка
NPV, грн	360 636 грн	NPV > 0 – проект можна приймати
ІД	1,29	Проект приймається, оскільки ІД > 1.
ARR	0,35	З 1 грн вкладених інвестицій компанія отримає 0,35 прибутку
DPP	0,7 року	Проект приймається, тому що є окупність.

Джерело: розраховано автором

Так як NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. ІД показник тісно пов'язаний з NPV: якщо NPV позитивний, то

$ID > 1$. Таким чином, якщо $ID > 1$, то проект є ефективним, а в нашому випадку ID становить 1,29.

ARR показує, який прибуток за кожен рік реалізації проекту з 1 вкладеної гривні. Для даного проекту цей показник становить 0,35 грн.

Період окупності (DPP) показує з якого моменту часу (року, місяця) проект починає приносити прибуток або за скільки років вкладені інвестиції повернуться (окупляться). У випадку запропонованого проекту DPP становить 0,7 року, тобто проект почне окуплятися менше, ніж за рік.

З розрахованого вище можемо зробити висновок про ефективність даного проекту для компанії та його швидку окупність. Однак як і кожен проект, цей також має ризики, що можуть повпливати на отриману кінцеву ефективність від реалізації. Саме тому важливо оцінити вплив кожного такого ризику на реалізацію проекту та в цілому визначити наскільки ризиковим є проект для компанії та результатів її діяльності. Карта ризиків проекту за методологією визначення і кількісного обчислення впливу ризику компанії «Danone» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Карта ризиків проекту

Ризик	Вплив ризику	Превентивні дії
Значне підвищення логістичних витрат	Підвищення собівартості експортної продукції	Співпраця із одним партнером-транспортною компанією на взаємовигідних умовах
Низька абсолютна дистрибуція	Низька присутність продукту на полицях торгових мереж	Пошук нових торговельних мереж для партнерства
Низька зважена дистрибуція		Робота з торговельними мережами та портфельним аналізом експорту
Вибір правильних каналів збуту та реклама побудована на інсайтах споживача	Неефективність витрат на маркетинг	Детальні маркетингові дослідження ринку та точне визначення цільової аудиторії
Іміджевий ризик українського продукту	Низькі продажі українського продукту	Робота із зовнішньою комунікацією, наявність всіх підтверджуючих сертифікатів якості.

Джерело: розраховано автором

Згідно з таблицею проект можна оцінити як зелений, тобто ризики існують, однак вони оцінені та прогнозована можливість їх виникнення, а також існує експертиза, що побудована на досвіді тих, хто зі схожими ризиками уже впорався.

На основі проведеного всебічного аналізу зрозуміло, що компанія володіє значним експортним потенціалом для розширення портфелю експортної продукції, а сам проект є ефективним та швидкоокупним, без критичних ризиків та вузьких місць. Однак незважаючи на всебічну оцінку та аналіз даного проекту, треба постійно здійснювати моніторинг ситуації в країні експорту, стан ринку, конкурентів та постачальників, мікросередовище самого підприємства, щоб імовірність виникнення будь-якого ризику зменшити до мінімуму.

Пропозиція 2. Вдосконалення складу продуктів ТМ «Живинка», що виробляються сертифікованим заводом, для потенційного розширення експортного портфелю.

Здійснимо оцінку економічної ефективності впровадження додаткової пропозиції. Ефект від проекту можна побачити лише після його реалізації, а в нашому випадку – після того, як продукт з новим складом стане на полиці торгових мереж. Тому оцінимо можливий ефект від впровадження на собівартість продукту та на імідж бренду, розглянувши P&L нових продуктів та показники ВНТ (Brand Health Tracking), а також оцінимо ризики за допомогою експертного методу.

В собівартість продукту включають логістичні та виробничі витрати, вартість молока, упаковки та інгредієнтів. Очевидно, що при зменшенні цукру та вдосконаленні складу (тепер - це молоко нормалізоване, йогуртна закваска та фруктовий наповнювач), отримаємо здешевлення формули. Однак, якщо при попередньому складі термін придатності становить 35 діб, то при оновленому – він зменшиться приблизно в 1.5 рази.

Зважаючи на те, що вартість інгредієнтів це 33-37% від собівартості готового продукту, то спрощення формули шляхом вилучення зі складу

хімічних цитрату натрію, цитрату кальцію, рибофлавіну зроблять формулу дешевшою, однак приведуть до списань нереалізованої продукції при зменшенні попиту.

У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційних проектів є одним з найвідповідальніших етапів. Від того, наскільки об'єктивно та всебічно проведена ця оцінка, залежать строки повернення вкладеного капіталу. Загальні витрати на закупівлю дослідницького обладнання становлять 774 тис. грн. Відрахування на соціальне страхування становить 22% від витрат на оплату праці. В матеріали та комплектуючі віднесено вартість паперу. Початкові інвестиції в 2018 р. становлять 500 000 грн. Додаткові інвестиції плануються на кінець 2019 р. на суму 300 000 грн. Амортизація нараховується щорічно у розмірі 5% від початкової вартості інвестицій. Податок на прибуток становить 18%.

У таблиці 3.8 представлено оцінку NPV інвестиційного проекту.

Таблиця 3.8

**Оцінювання NPV інвестиційного проекту щодо вдосконалення
продукції ТМ «Живинка»**

Назва показника	Показник	Примітки
Чистий дисконтований дохід (NPV)	946 тис. грн	NPV > 0 – проект можна приймати
Індекс прибутковості (ІД)	1,17	Проект приймається, оскільки ІД > 1.
ARR	0,17	ARR більше 0 – проект приймається.
Дисконтований термін окупності (DPP)	1,78 років	Проект приймається, тому що є окупність.

Джерело: розраховано автором

Показники ефективності додаткової пропозиції свідчать про те, що проект варто реалізувати. У разі оптимістичного варіанту розвитку подій проект швидко окупиться і підприємство матиме змогу завдяки новому обладнанню наростити обсяги продажу, скоротити рівень витрат та отримати вищі прибутки.

До реалізації проекту були показники якості, що вимагали вдосконалення до відповідності вимогам Глобальної групи компанії. Після

реалізації проекту вдосконалення якості дані показники отримують позитивну динаміку. А зокрема показники «Вміст доданого цукру в продукті» та «Загальний вміст цукру в продукті» досягнуть допустимих значень.

Як і кожен проект, цей має низку можливих ризиків, які можуть стати на заваді реалізації проекту. Можливі ризики розглянемо за допомогою карти ризиків. Перш за все визначимо перелік сфер, у яких існує загроза виникнення ризиків (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Карта ризиків по проекту спрощення нутрієнтного складу
продукції**

Відповідальний відділ	Ризик	Вплив ризику	Превентивні дії
R&D	Недієва формула продукту	Вплив на смак та властивості продукту	Проведення індустріальних та лабораторних тестів, дегустацій
R&D	Визначення оптимального терміну придатності	Загроза привабливості продукту для споживача, великі списання нереалізованого продукту	DLC тест
Відділ планування	Збільшення рівня списань у зв'язку зі зменшенням терміну придатності	Фінансові втрати від списань	Коригування планів для виробництва, пошук варіантів збуту продукції, термін якої скоро сплине

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на всебічну оцінку та аналіз даного проекту, керівництву підприємства необхідно постійно здійснювати моніторинг ситуації в країні, стан ринку, конкурентів та постачальників, мікросередовище самого підприємства, щоб імовірність виникнення будь-якого ризику зменшити до мінімуму.

Висновок до розділу 3

Зважаючи на факт недовантаження виробничих потужностей, значний людський та фінансовий потенціал, бачимо, що портфель найменувань експортної продукції необхідно розширити для того, щоб завантажити повністю виробництво, розвинути зовнішньоекономічну діяльність та отримати вигоди від цього розвитку.

Починаючи з 2018 року компанія експортує в Польщу 4 SCU продукції - Растішка Полуниця 115 G, Растішка Персик 115 G, Activia Чорниця-злаки 290G, Activia Курага-льон 290G. Запропонований проект полягає в розширенні портфелю експортованих продуктів до Польщі, а саме з 2 SCU до 4 SCU, додавши Растішка Банан 115 G та Растішка Малина 115 G, а також замість експорту 2 SCU Активія експортувати 4 SCU, додавши Activia Ананас 290G та Activia Полуниця-суниця 290G. Спираючись на таке розширення з 4 SCU до 8 SCU загалом було проведено аналіз.

Обґрунтовано, що існують можливості для розвитку та розширення дистрибуції і збуту. Для цього необхідно провести роботу із налагодження партнерських зв'язків із такими торговими мережами як Biedronka, Carrefour та LIDL. Розширення кількості магазинів із українською експортною продукцією прямо пропорційно впливає на обсяги реалізації та об'єми продажів.

Задля чіткого розуміння ефективності проекту було здійснено розрахунки показників економічної ефективності, тобто порівняння витрат та результатів та визначення терміну окупності вкладень в проект.

Проект можна рекомендувати для фінансування, так як NPV позитивна. $ID > 1$, що означає, що проект є ефективним, а в нашому випадку ID становить 1,29. ARR за кожен рік реалізації проекту з 1 вкладеної гривні становить 0,35 грн. Період окупності (DPP) становить 0,7 року, тобто проект почне окуплятися менше, ніж за рік. З розрахованого можемо зробити висновок про ефективність даного проекту для компанії та його швидку окупність.

Здійснено рекомендацію для реалізації додаткової пропозиції, для якої було здійснено розрахунки показників економічної ефективності, тобто порівняння витрат та результатів та визначення терміну окупності вкладень в проект. Додаткову пропозицію можна рекомендувати для фінансування, так як NPV позитивна. ІД > 1 , що означає, що проект є ефективним, а в нашому випадку ІД становить 1,17. ARR за кожен рік реалізації проекту з 1 вкладеної гривні становить 0,17 грн. Період окупності (DPP) становить 1,78 року, тобто проект почне окуплятися менше, ніж за 2 роки. З розрахованого можемо зробити висновок про ефективність даного проекту для компанії та його окупність.

ВИСНОВОК

За результатами дослідження теоретичних та прикладних даних визначено, що експортна діяльність відіграє стратегічну роль у вдосконаленні діяльності підприємств і стає потужним інструментом активізації конкурентних переваг суб'єктів економічної діяльності. Вона є пріоритетним напрямом розвитку в сучасних умовах всеохоплюючих глобалізаційних та інтеграційних процесів, оскільки саме експорт продукції та послуг дозволяє суб'єктам господарювання вийти на суттєво новий рівень функціонування, закріпити позиції на національному та вийти на зовнішній ринок, підвищити ключові показники ефективності своєї діяльності та покращити імідж.

З'ясовано, що реалізація експортної діяльності лежить в межах експортного потенціалу, який полягає у спроможності сукупного виробництва певної країни в цілому або окремого суб'єкта господарювання зокрема виробляти необхідну кількість конкурентоспроможних товарів для зовнішнього ринку.

Розглянуто різні наукові підходи до трактування поняття «експортний потенціал» та доведено, що розвиток експортного потенціалу вимагає дотримання низки взаємопов'язаних між собою принципів - відповідності продукції чинним стандартам якості та захищеності прав інтелектуальної власності на продукцію підприємства-експортера; передбачення шляхів захисту підприємства від зміни ринкової кон'юнктури; забезпечення економічної ефективності тощо.

Підтверджено на основі прикладу розглянутого підприємства, що українські компанії значно поступаються в розвитку СБУ транснаціональних корпорацій, що здійснюють діяльність в Україні, то існує висока ймовірність, що першою на ринок ЄС вийде саме продукція українських СБУ міжнародних ТНК, ніж вітчизняних підприємств.

«Danone Україна» - компанія на молочному ринку України, доля ринку якої у 2018 році становила - 15%. У портфелі «Danone Україна» представлені бренди «Активія», «Живинка», «Даніссімо», «Растішка», «Простоквашино»,

«Простоквашино для малят». В Modern сегменті «Активія» - бренд №1 за об'ємами реалізації йогуртів у 2018 році. Крім того це бренд №1 в категорії питних йогуртів, частка його – близько 40%. Бренд «Живинка» - №2 в Modern сегменті та №1 в категорії ложкових йогуртів. «Простоквашино» - №3 на ринку традиційних молочних продуктів.

На основі даних компанії досліджено експортний потенціал та виділено основні його складники. Доведено, що підприємство має достатню кількість виробничих запасів, готової продукції на складі та виробничих потужностей, високий відносний рівень організаційної структури та менеджменту, котрий формують молодий та перспективний колектив та злагоджена робота відділів, а також маркетингові, логістичні, збутові ресурси. Всі ці показники згруповано в 3 вектори, що відображають експортний потенціал компанії, який за здійсненими розрахунками можна оцінити як високий, бо становить більше 70%. Вектор №4 «Фінанси», що показую середній відносний рівень забезпечення фінансами та фінансової стійкості дорівнює 66,5%. Це найнижчий показник вектору із всіх у квадраті потенціалу компанії тому, що коефіцієнт заборгованості підприємства становить більш як 0,5. Така ситуація склалася в результаті вкладення капітальних інвестицій материнської компанії в українську СБУ.

На основі обстеження виробничих ліній заводів компанії з'ясовано, що існують незавантажені виробничі потужності, які можна використати для розширення виробництва та збільшення своєї присутності на внутрішньому ринку та розширення набору продукції для експорту.

Зважаючи на факт недовантаження виробничих потужностей, значний людський та фінансовий потенціал, бачимо, що портфель найменувань експортної продукції необхідно розширити для того, щоб завантажити повністю виробництво, розвинути зовнішньоекономічну діяльність та отримати вигоди від цього розвитку, на основі чого було здійснено розробку пропозиції №1, яка полягала в розширенні портфелю експортованої продукції до Польщі. Крім цього, зрозуміло, що варто розглянути потенційний експорт

інших продуктів, що виробляються на лініях сертифікованого заводу. Крім експортованих «Растішка» та «Активія» на лініях сертифікованого заводу виробляється бренд «Живинка», що згідно із внутрішніх обмежень та стандартів компанії не може експортуватись. Для того, щоб продукція цього бренду в майбутньому стала доступною для експорту і здійснено розробку пропозиції №2. Ця пропозиція полягає у виправленні вузьких місць продукції ТМ «Живинка», щоб вона потенційно могла розширити експортний портфель компанії.

Задля чіткого розуміння ефективності проекту та додаткової пропозиції було здійснено розрахунки показників економічної ефективності, тобто порівняння витрат та результатів та визначення терміну окупності вкладень в проект. Проект та додаткову пропозицію можна рекомендувати для фінансування, так як NPV позитивні. $ID > 1$, що означає, що проект та додаткова пропозиція є ефективними, а періоди окупності складають 0,7 та 1,78 року.

На основі отриманих даних та зроблених висновків, слід підсумувати, що запропоновані проекти мають високий потенціал та є окупними для підприємства, а також відкривають нові можливості для розвитку експортної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року №959-ХІІ. «Про зовнішньоекономічну діяльність» – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
2. Господарський кодекс України. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
3. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
4. Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 580с.
5. Бурмистров В.Н., Холопов К.В. Внешняя торговля. – М.: Юрист, 2001. – 384 с.
6. Горчаков В.Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю великої компанії: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2005. – 22 с.
7. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник для студ. Вузів. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 247 с.
8. Енциклопедія інвестицій / [Дяків Р. С., Бохан А. С., Бурлаков О. М. та ін.] ; за ред. Романа Дяківа. – К. : Міжнар. екон. фундація, 2008. – 508 с.
9. Ковалевська А.В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсного типу: Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Харків: ХНТУРЕ, 2002. – 19 с.
10. Покровская В. В. Международные коммерческие операции и их регламентация / В. В. Покровская; за ред. В. В. Покровская. – М. : ИНФРА, 1996. – 336 с.

11. Воробьева Н. В. Формирование и оценка экспортного потенциала аграрного региона (на примере Ставропольского края) / Н. В. Воробьева // Вестник АПК Ставрополя. – 2012. – № 3 (7). – С. 66-69.

12. Крушніцька Г. Б. Експортний потенціал регіону та шляхи покращення його використання (на прикладі Чернівецької області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.05.01/ Г. Б. Крушніцька ; Київський національний економічний ун-т. – К., 2001. – 19 с.

13. Тюріна Н. М. Сутнісні характеристики експортного потенціалу / Н. М. Тюріна, Є. О. Шелест // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 3. – С. 189-196.

14. Байрак В. М. Організаційно-економічні механізми підвищення експортного потенціалу інвестиційного комплексу України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / В. М. Байрак / Українська академія зовнішньої торгівлі. – К., 2002. – 18 с.

15. Бестужева С. В. Методичні засади оцінки експортного потенціалу регіону / С. В. Бестужева // Регіональна економіка. – № 5. – 2010. – С. 75-82.

16. Пирог О. В. Оцінка експортного потенціалу регіонів України / О. В. Пирог, А. І. Зацепило / Економічний простір. – 2009. – №24. – С. 144-152.

17. Лазарєв О. В. Регіональна соціально-економічна політика / О. В. Лазарєв. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. – Випуск 4. – 124 с.

18. Регіональна економіка [навч. посіб.] / З. О. Манів, І. М. Луцький, С. З. Манів ; Івано-Франків. ун-т права ім. короля Д. Галицького. – Львів : Магнолія 2006. – 640 с.

19. Зовнішньоекономічний словник-довідник / за заг. ред. А. С. Філіпенка. – К. : Академія, 2009. – 248 с.

20. Бабан Т. О. Сутність поняття «експортний потенціал» у економічній науці / Т. О. Бабан // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – № 2 (18), Том. 2. – Мелітополь : Люкс, 2012. – С. 7-17.

21. Зінов'єв Ф. В. Ефективність використання експортного потенціалу України / Ф. В. Зінов'єв, О. О. Якушев // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – № 2 (18), том 2. – Мелітополь : Люкс, 2012. – С. 401-410.
22. Сейфуллаева М. Э. Экспортный потенциал российских регионов в условиях глобализации мировой экономики / М. Э. Сейфуллаева, В. М. Капицын // Регион. – № 3. – 2006. – С. 93-111.
23. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua>
24. FSSC 22000 scheme [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.fssc22000.com/documents/standards.xml?lang=en>
25. International Organization of Standardization. URL: <https://www.iso.org/home.html>
26. Офіційний сайт компанії Danone Україна - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://danone.ua/>
27. Офіційний сайт компанії Danone Україна - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://danone.ua/>
28. Державна фіскальна служба України - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/>
29. Державна служба статистики України - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/>
31. Експорт молока та молочних продуктів до ЄС. Євроінтеграційний портал - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://eu-ua.org/eksport-yes/moloka-ta-molochnoi-produktsii>
32. Дружиніна В. Прогнозування експортного потенціалу машинобудівних підприємств з метою підвищення їх

конкурентоспроможності / В.В. Дружиніна, Л.В. Різніченко // Актуальні проблеми економіки, 2010. – № 7 (109). – С. 246–253.

33. Чубар М. М. Методи оцінки експортного потенціалу підприємства / М. М. Чубар // Вісник Хмельницького національного університету. – № 3, том 3. – Хмельницький: Люкс, 2012. – С. 92-96.

34. Колосок С. І. Методи оцінки експортного потенціалу продуктових інновацій машинобудування / С. І. Колосок // Економіка ХХІ століття: виклики та проблеми : Матеріали Всеукраїнської заочної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених. – Ужгород : ЗакДУ, 2010. – с. 155-160.

35. Байдала Н. М. Принципи розвитку експортного потенціалу вітчизняних промислових підприємств/ Н. М. Байдала // Видання «Ефективна економіка» Дніпровського державного аграрно-економічного університету. - №7. – Дніпро : ДКС-Центр, 2013. – с. 91-94.

36. Степаненко Н.О., Степаненко В.О. Інтеграція України до Європейського союзу: переваги та недоліки/ Н.О. Степаненко, В.О. Степаненко // Вісник економіки, транспорту і промисловості. - №61. - Харків: УкрДАЗТ, 2018. - С. 62 – 67.

37. Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. Загальні вимоги ЄС до імпортованої продукції - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/>

38. European Food Safety Authority - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.efsa.europa.eu/>

39. Європейська база даних експорту та імпорту небезпечних хімічних речовин - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://edexim.jrc.ec.europa.eu/>

40. Global Food Safety Initiative - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.mygfsi.com/>

41. Лапін О. В. Шляхи удосконалення експортного потенціалу підприємств харчової промисловості/ О. В Лапін // Видання «Ефективна економіка» Дніпровського державного аграрно-економічного університету. - №11. – Дніпро : ДКС-Центр, 2016. – с. 23-27.

42. Лаврів І. М. Теоретичні аспекти формування експортного потенціалу/ І. М. Лаврів // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - №1. – Ужгород: УНУ, 2016. – с. 129 – 132.

43. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту: Практичний посібник/Автори: В.Кравченко, А. Голятко, Д. Копий, А.Полянский, И. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маевский, А. Голиздра. – «Саміт-книга», 2016. – С. 18-20.

44. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля: навч.посібник / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Н. В. Притула та інші. – 5-те вид., перероб. та доп. - Київ: Центр учбової літератури, 2015. –272 с.

45. Hessels J. Entrepreneurship, Export Orientation and Economic Growth / J.Hessels, A. van Stel// Small Business Economics. – 2011. – №37(2). – 255-268 р.

46. Фоменок Д. Формирование и оценка экспортного потенциала промышленных предприятий / Д. Фоменок, С. Дубков, С. Дадалко // Баковский весник. – 2011. – № 10. – С. 29-35.